

Meerjarenbeleidsplan

2022 - 2026



*Samen de toekomst
kleur geven*

Samen leven kleur geven

Inhoud

1. Een korte terugblik en vooruitblik	3
2. Hoe kleurt de wereld om ons heen?	4
3. Samen geven we kleur aan het leven van de bewoners	6
4. Wat gaan we de komende jaren inkleuren?	9
4.1 Aansluiten bij de toekomstige oudere	9
4.2 Aandacht voor medewerkers en vrijwilligers	10
4.3 Amalia & ik: Van buiten naar binnen en van binnen naar buiten	13
4.4 Bouwen en wonen met kleur	14
4.5 Waardevol samenwerken	16
4.6 Innovaties met meerwaarde en (zorg)technologie in de 'cloud'	17
4.7 Financieel gezond blijven	18
Bijlage: Bronnen	19

1. Een korte terugblik en vooruitblik

We zijn er trots op dat Amaliazorg zich de afgelopen jaren op alle fronten heeft ontwikkeld. Er is een duidelijke visie op zorg die steeds beter in het DNA van onze medewerkers is verankerd. Samen geven we iedere dag kleur aan het leven van de bewoners en de deelnemers van de dagactiviteiten in Asten, Mariaheide, Oirschot en Oisterwijk.

Met deze visie verschuift het accent steeds meer van zorg naar welzijn en welbevinden. Terugkijken is goed, maar een gezonde organisatie kijkt ook vooruit naar de toekomst. De wereld staat niet stil. Het is belangrijk om te blijven anticiperen op ontwikkelingen en daarnaast zitten we vol ambities. In dit meerjarenbeleidsplan stippelen we de koers uit voor de periode 2022-2026. Om dit meerjarenbeleidsplan op papier te krijgen hebben we diverse toekomstcafés georganiseerd waar medewerkers, vrijwilligers, de cliëntenraad, de ondernemingsraad en de raad van toezicht hun bijdrage hebben geleverd. Daarnaast is het concept voorgelegd aan stakeholders.

Het meerjarenbeleidsplan is de basis voor de kaderbrief, jaarplannen, teamplannen¹ en alle andere strategische plannen die verder ontwikkeld worden in de komende jaren, zoals de meerjarenbegroting, het strategisch personeelsplan en het strategisch huisvestingsplan.

¹ Zie bijlage

Voordat alle ideeën aan de orde komen, kijken we eerst wat er om ons heen staat te gebeuren.



2. Hoe kleurt de wereld om ons heen?

Om ons heen zien we de volgende trends die belangrijk zijn voor de beleidskeuzes van Amaliazorg. Deze trends lichten we in de bijlage verder toe. We sommen ze kort op:

De wensen en behoeften van ouderen veranderen

Nederland vergrijst. Ouderen maken een steeds groter deel uit van onze populatie. Dat is ook zo in de gemeenten waar Amaliazorg is gevestigd. Met de stijging van het aantal ouderen stijgt ook het aantal mensen met dementie. Er wordt een ruime verdubbeling van het aantal mensen met dementie (in alle leeftijden) verwacht. De toekomstige ouderen zijn anders opgegroeid, hebben anders geleefd en hebben daardoor meer individuele wensen en luxere behoeften dan eerdere generaties. Ze zijn bovendien meer gewend om met digitale communicatieapparatuur te werken. Een individueel passende daginvulling wordt steeds belangrijker.

Ook de woonwensen van ouderen veranderen

Ouderen blijven steeds langer thuis wonen. Enerzijds is dit een beleidskeuze van de overheid om zo de ouderenzorg betaalbaar te houden. Anderzijds is het een wens van ouderen om zo lang als mogelijk zelfstandig in de vertrouwde omgeving te wonen. Ouderen die wel bij ons komen wonen, hebben

andere behoeften. Zij willen in een minder grote groep samenleven en vaker op het eigen appartement verblijven. Ook hebben zij steeds complexere zorgbehoeftes. De verwachting is dat dit in de toekomst nog meer gaat worden.

Het netwerk van een oudere wordt minder groot

Een groter deel van de ouderen is in het volwassen leven alleenstaand geweest, of heeft deel uitgemaakt van een samengesteld gezin. Er zijn minder of geen eigen kinderen en er is meer eenzaamheid. Hierdoor zijn er minder mantelzorgers en de druk op de mantelzorgers neemt toe. Hulp kan geboden worden door schaarser wordende vrijwilligers, maar dit kan ook betaalde hulp zijn, of technische hulpmiddelen.

De arbeidsmarkt kan het niet bijbenen

Terwijl de groep ouderen blijft groeien, neemt de potentiële beroepsbevolking die voor hen moet zorgen, steeds verder af. Nu werkt één op de zeven mensen in de zorg. In 2040 zou dit één op de vier moeten zijn. Bij Amaliazorg is op dit moment 45% van

het personeelsbestand 55 jaar of ouder. Het is nu al merkbaar dat er een personeelskrapte in de zorg is.

Stijgende zorgkosten vragen om een andere aanpak

De groeiende groep ouderen brengt een stijging van de zorgkosten met zich mee. De zorguitgaven stijgen harder dan de economie. Vanwege de betaalbaarheid ziet de overheid liever geen grote uitbreidingen van intramurale verpleeghuiscapaciteit. Zij steekt steeds meer in op het scheiden van wonen en zorg. Dit betekent dat de woonlasten door de ouderen zelf gedragen worden. De toekomstige oudere heeft gemiddeld een betere financiële situatie dan de eerdere generatie. Dit geeft ruimte voor ontwikkelingen in het private domein. Vaak zit een gedeelte van dit geld wel in stenen (een eigen huis).

Onderhoud en verduurzaming gaan hand in hand

Er komen flinke kosten aan op het gebied van vastgoed en onderhoud. Verduurzaming moet daarbij een belangrijke rol spelen. De zorgsector staat net als de rest van Nederland voor de uitdaging om flink te verduurzamen. De landelijke doelstelling voortkomend uit de Green Deal Zorg voor de zorgsector is 49% CO₂-reductie 2030 en 95% voor 2050. Hiervoor moet flink geïnvesteerd worden. De fors stijgende energieprijzen maken het extra interessant om snel in te zetten op deze investering.



3. Samen geven we kleur aan het leven van de bewoners

Waar staat Amaliazorg voor, hoe gaan we met elkaar om en waar gaan we voor? Dat hebben we benoemd in onze missie, visie en kernwaarden. Dat is hoe we werken. Bij al ons handelen, vragen we ons af of het hierbij aansluit.

Onze geschiedenis kleurt de toekomst

Wie een locatie van Amaliazorg binnenkomt, is meteen onder de indruk. De monumentale gebouwen en bijbehorende tuinen zijn niet alleen prachtig, maar bieden ook een veilige en rustieke omgeving. De kloostertraditie waarin geloof, hoop en liefde centraal

staan is nog altijd voelbaar aanwezig. Deze waarden hebben decennia lang het leven van de zusters kleur gegeven, van de zusters, maar ook van andere mensen die met hen verbonden waren. Het gedachtegoed en de zorgverlening wat ooit door de zusters gestart is, wordt door Amaliazorg op een moderne wijze,

aansluitend bij de normen van deze tijd, vorm en inhoud gegeven. Het gedachtegoed vormt de basis voor onze huidige visie en missie. Iets wat bij andere organisaties soms alleen op papier staat, maar bij ons iedere dag zichtbaar en voelbaar is.

Onze missie - waar staan we voor?

Amaliazorg is gespecialiseerd in het bieden van warme zorg, welzijn en wonen voor mensen met dementie. Dit doen we binnen de groepen voor het belevingsgericht groepswonen, maar ook daarbuiten. Daarnaast richten we ons steeds meer op het inzetten van onze prachtige gebouwen met grote tuinen voor ouderen met een welzijns-, woon- en zorgwens. Buiten onze locaties kijken we hoe we de ouderen die binnen één kilometer van onze locaties wonen van dienst kunnen zijn om langer thuis te kunnen blijven wonen.

Onze visie - hoe doen we dat?

Wij zijn er als Amaliazorg van overtuigd dat een betekenisvolle dag een belangrijke basis is voor de kwaliteit van leven. We geloven dat dit voor iedereen mogelijk is. Dit doen we door samen kleur te geven aan het leven van iedereen die een beroep op ons doet. Hiervoor werken we belevingsgericht. Dit betekent dat welzijn, wonen en zorg voor iedereen uniek is en afgestemd op de persoonlijke levensgeschiedenis, gewoontes en behoeften. Elke dag kijken we hoe dit het beste ingevuld kan worden. Hierdoor zijn belevingsgericht wonen en leven optimaal mogelijk. Dit doen we

samen met naasten, medewerkers en vrijwilligers die deze belevingsgerichte passie delen. Met als doel een zo groot mogelijk welzijn in een omgeving die veilige vrijheid biedt.

Onze kernwaarden - wat vinden wij belangrijk?

Om de missie en visie in praktijk te kunnen brengen hebben wij vier kernwaarden. Door vanuit deze kernwaarden te werken kunnen we optimaal belevingsgericht werken. Zo stroomt het belevingsgericht werken door de aderen van al onze medewerkers. Alle medewerkers binnen Amaliazorg zijn zich bewust van hun handelen en de invloed die dat heeft op het welbevinden van de bewoner². Onze kernwaarden zijn:

- **P**rofessioneel: we hebben de juiste kennis en vaardigheden om bewoners elke dag een waardevolle dag te kunnen geven. We kijken kritisch naar ons eigen functioneren, staan open voor feedback en blijven leren en verbeteren. In onze communicatie zijn we open, helder en zorgvuldig. We zoeken naar nieuwe mogelijkheden om de zorg- en dienstverlening te optimaliseren; we zetten deze gedachten om naar concrete acties.
- **A**andacht: we zijn een warme organisatie en hebben oog voor het welbevinden van de bewoner, maar ook oog voor elkaar (collega's, vrijwilligers en mantelzorgers), voor ons eigen handelen en de invloed die dat heeft op de omgeving.
- **R**espect: we hebben respect voor de

² Waar bewoner staat kan ook deelnemer van de dagactiviteiten, gast of oudere gelezen worden.

Voor de leesbaarheid kiezen wij in dit plan voor bewoner.



levensgeschiedenis, gewoontes en behoeften van bewoners. We laten ze in hun waarde en hebben respect voor ieders eigenheid en talenten. Dit geldt ook voor collega's. Bij collega's benoemen we het effect van gedrag en handelingen eerlijk en respectvol, spreken we verwachtingen uit naar elkaar en geven we elkaar complimenten.

- **Samenwerken:** we werken samen om bewoners een waardevolle dag te bezorgen. Dit doen we samen met de bewoner, families, met collega's en vrijwilligers binnen het team, binnen de locatie, maar ook binnen Amaliazorg als geheel. We werken ook samen met externe partners en met de samenleving als geheel. Want samen zijn we sterker. Zo kunnen we van elkaar leren, goede ideeën delen en samen verder komen.



De beginletters van de kernwaarden vormen het woord **PAARS**. Dit is een belangrijke huisstijlkleur van Amaliazorg. Daarnaast is het een kleur die geassocieerd wordt met visie en daadkracht. Zaken die erg belangrijk zijn om Amaliazorg gezond naar de toekomst te brengen. Bovendien is het een duidelijke link naar de slogan van Amaliazorg 'Samen leven kleur geven'.

Samen leven kleur geven

Kleur geven kan al met een klein gebaar waardoor een glimlach op iemands gezicht komt of je iemand ziet genieten. Het heeft te maken met warme aandacht, zinvolle bezigheden, je thuis voelen, jezelf kunnen zijn, erkenning krijgen en van betekenis zijn. Daar willen we als Amaliazorg om bekend staan. We gaan op zoek naar wat of wie het leven van iemand kleur geeft. Soms is het nodig om daarvoor onze eigen structuren en gewoontes los te laten. We kijken ook hoe we het werk van medewerkers en vrijwilligers aan laten sluiten en extra kleur kunnen geven. Dat draagt bij aan ieders werkgeluk en dat vertaalt zich weer in extra kleur in het leven van de bewoners.

Deze visie is de afgelopen jaren steeds beter in het DNA van onze medewerkers verankerd en onze gebouwen zijn meer vanuit deze visie ingericht. Voor de komende jaren gaan we een aantal thema's nog verder inkleuren vanuit onze belevingsgerichte visie.

4. Wat gaan we de komende jaren inkleuren?

4.1 Aansluiten bij de toekomstige oudere

Vanuit onze belevingsgerichte visie is het vanzelfsprekend om mee te bewegen met de nieuwe generatie ouderen die bij ons komt wonen en de wensen die zij hebben op het gebied van welzijn. De komende jaren kiezen we daarbij drie speerpunten:

Geluksmomentjes rondom eten

Eten en drinken kan zorgen voor kleine geluksmomentjes. Dat geldt voor iedereen, maar in het bijzonder voor onze doelgroep. We eten drie keer per dag en ook nog tussendoor. Wat en wanneer we eten en drinken is individueel zeer verschillend, maar wel bepalend voor de geluksmomentjes. Daar komt bij dat de nieuwe oudere meer keuze en andersoortige gerechten gewend is. Ook is eten meer een sociale bezigheid geworden: natafelen, uit eten gaan, eten of borrelen met vrienden, een wijntje bij het eten, etc. We geven voeding daarom een meer centrale

rol als onderdeel van het belevingsgericht werken. We gaan nog beter kijken wat bij onze bewoners en bezoekers past. Belevingsgericht eten dus.

Welzijn door mee te kunnen blijven doen

We kijken wat vroeger kleur gaf aan iemands leven en onderzoeken samen hoe we dat mee kunnen nemen bij de huidige dag-invulling. Of iemand hobby-fotograaf was, veel gereisd heeft of graag balletvoorstellingen bezocht. We kijken nadrukkelijk wat iemand nog kan en wil uitdragen. Bijvoorbeeld geschiedenisles geven door verhalen van vroeger te vertellen of tuintips te geven. We zorgen voor welzijnsactiviteiten in groepsverband,



maar ook voor één-op-één aandacht. We gaan er vaker op uit, naar onze eigen tuinen en restaurants, maar ook activiteiten buiten de muren van Amaliazorg zijn mogelijk. Zo nodig zoeken we daarvoor samenwerking met externe partijen / verenigingen.

Samen

Waar mogelijk ondersteunen we het aangaan en onderhouden van betekenisvolle contacten. De komende jaren willen we onze kernwaarde 'Samen' nog meer invulling geven. We hebben de afgelopen jaren al mooie initiatieven gezien, zoals het thuis-uit-eten en de kerstbrunches. We gaan vaker zulke activiteiten organiseren. We zoeken hierbij actief naar familie-participatie. We moedigen families actief aan om tradities zoals samen puzzelen op zaterdagochtend in stand te houden.



4.2 Aandacht voor medewerkers en vrijwilligers

We willen graag gezien en ervaren worden als werkgever waar mensen graag willen blijven werken. We zetten ons voortdurend in om dat waar te maken. Dat doen we door in te zetten op de volgende thema's:

Buiten de gebaande paden zoeken naar nieuwe medewerkers

De afgelopen jaren zijn we met het aannemen van extra huiskamermedewerkers al gestart met het buiten de gebaande paden zoeken naar nieuw personeel. Als antwoord op de steeds groter wordende schaarste aan medewerkers zetten we dit voort. We onderzoeken of verdere taakherschikking mogelijk is en wat de mogelijkheden zijn op het gebied van ICT en digitalisering. Een belangrijke randvoorwaarde daarbij is dat de functie van helpende, verzorgende of verpleegkundige interessant moet blijven, wat betekent dat er ruimte moet blijven voor de leuke (welzijns-)momenten met de bewoners. We verankeren onze plannen in een nieuw strategisch personeelsplan.

Opleiden en ontwikkelen

We zetten stevig in op opleiden en intern doorstromen. We breiden onze opleidingsplekken uit om

medewerkers nog meer de mogelijkheid te bieden om ambities waar te maken. Ook talent van buiten de organisatie geven we een kans. Dit betekent dat we investeren in begeleiding om deze mensen op te leiden tot goede professionals. We hebben speciale aandacht voor het opleiden en ondersteunen van medewerkers om goed in te kunnen blijven spelen op de steeds complexer wordende zorgvraag van bewoners.

Werkgeluk

We vinden het werkgeluk van onze medewerkers zeer belangrijk. Omdat we goed voor hen willen zorgen, maar ook omdat een gelukkige medewerker een positieve invloed heeft op het geluk van de bewoners en bovendien zorgt voor minder verzuim en minder uitstroom. Aandacht is een belangrijke bron van werkgeluk: een compliment krijgen, een luisterend oor vinden. Van een leidinggevende, maar ook van elkaar. Het is maatwerk om iedereen de juiste aandacht te geven. Te beginnen bij de huidige groep medewerkers die zich elke dag inzet. Daarnaast de nieuwe medewerker, zodat deze zich snel thuis voelt in



de organisatie. Ook de vertrekkende medewerker heeft aandacht nodig, zodat deze met een positief gevoel op Amaliazorg kan terugkijken en als ambassadeur voor de organisatie functioneert.

Werkgeluk hangt nauw samen met het **fysiek en mentaal welbevinden** van medewerkers. Een medewerker die zich fit voelt om het werk te kunnen doen en een goede balans heeft tussen werk en privé, ervaart meer werkgeluk en stroomt minder snel uit. We investeren de komende jaren in het vitaal houden van medewerkers. Dit doen we op de werkplek, maar (voor medewerkers die dat willen) ook daarbuiten. Het **dienstrooster** blijkt een belangrijk verbeterpunt te zijn voor het werkgeluk. Dit pakken we daarom met voorrang op.

Teamzelfstandigheid: altijd een leidinggevende en aandachtsvelders in positie

We hebben de afgelopen jaren hard gewerkt aan de ontwikkeling van zelfstandige en verantwoordelijke teams (fase 2 van het model van teamontwikkeling, zie bijlage). De komende jaren zetten we de puntjes op de i in fase 2 en maken we voorzichtig een overgang naar fase 3.

Elke locatie heeft een locatiehoofd. Dit houden we ook zo, omdat we erin geloven dat medewerkers zich dan beter kunnen richten op waar zij goed in zijn. De leidinggevende geeft leiding op basis van vertrouwen. Hij of zij is zichtbaar en benaderbaar, maar juist ook op de achtergrond om medewerkers de ruimte te geven om zelf initiatieven te kunnen nemen. We zijn ervan overtuigd dat zelf keuzes kunnen maken, bijdraagt aan het werkgeluk van onze medewerkers. Het is hierbij wel van belang dat medewerkers de juiste ondersteuning ervaren.

In elk team zijn verschillende aandachtsvelders. Deze rol brengt werkgeluk door te kunnen doen wat je leuk vindt en waar je goed in bent voor je team. In de komende jaren versterken we de positie van de aandachtsvelders om de aandachtsvelden (bijvoorbeeld kwaliteit van zorg en ergo) beter op te kunnen pakken in de teams. Daarom is er per aandachtsveld een proceshouder benoemd. Dit is een Amaliazorg-breed

werkende deskundige die de aandachtsvelders vanuit de inhoud in hun kracht zet en ondersteunt.

Vrijwilligers

Vrijwilligers leveren een belangrijke bijdrage aan het welzijn van bewoners. Zij geven extra kleur aan het leven van alledag. Het is belangrijk dat zij zich gewaardeerd voelen en dat hun werkzaamheden bijdragen aan hun persoonlijk 'vrijwilligerswerkgeluk'. Om ervoor te zorgen dat zij graag bij Amaliazorg (blijven) komen, versterken we de aandacht voor vrijwilligers. Dit begint bij een warm welkom, maar ook daarna houden we de lijnen kort en ondersteunen we hen om hun vrijwilligerswerk met plezier, maar ook met



kwaliteit voor de bewoners te kunnen doen. We onderzoeken hoe we op de schaarser wordende markt van vrijwilligers toch het aantal vrijwilligers per locatie kunnen uitbreiden.

4.3 Amalia & ik: Van buiten naar binnen en van binnen naar buiten

Momenteel levert Amaliazorg op vijf locaties verpleeghuiszorg, op twee locaties verzorgingshuiszorg en op twee locaties dagactiviteiten voor thuiswonende ouderen. We richten ons daarmee vooral op de laatste fase van zorg en ondersteuning die mensen nodig hebben.

Van binnen naar buiten

Ouderen willen zo lang mogelijk thuis blijven wonen. Daar hebben wij nog weinig in te bieden. Hierdoor zijn we minder zichtbaar in dit 'voorliggend veld'. Wanneer mensen zorg ontvangen bij een andere aanbieder die het volledige zorgspectrum levert, kiest iemand bij een toename van de zorgbehoefte eerder voor de bestaande aanbieder. Het is voor ons belangrijk om eerder zichtbaar te zijn in het zorgproces. We breiden

**Keuzepalet extramurale uitbreiding**

- Zinnvolle dagactiviteiten
- Maaltijden
- Winkeltje met levensmiddelen
- Activiteitenprogramma / Ontmoetingscafé
- Ruimtes verhuren voor clubs (keuken, restaurant, ...)
- Wasservice (wasboxen)
- Belcirkel
- Huishoudelijke hulp
- Individuele begeleiding thuis
- Coach onbegrepen gedrag thuis inzetten
- Specialistische thuiszorg dementie





activiteiten op het gebied van eten en ontmoeten, het faciliteren van verenigingen en clubs, en aan diensten zoals logeren. Door de drempel te verlagen om bij Amaliazorg aan te kloppen, kunnen we de vragen die verder leven inzichtelijk krijgen en nieuwe diensten ontwikkelen.

Al deze diensten geven we de overkoepelende naam **Amalia & ik**. Hieronder komen alle diensten die we (gaan) bieden voor thuiswonende ouderen.

4.4 Bouwen en wonen met kleur

De huidige en toekomstige huisvesting van Amaliazorg is groen (grote tuinen met veilige vrijheid), uitnodigend voor iedereen, voelt huiselijk en kleinschalig en is duurzaam en flexibel (in te zetten voor verschillende doelgroepen). Bij de vastgoedontwikkeling kijken we hoe de locaties en de tuinen toegankelijker worden.



daarom ons portfolio uit met extramurale diensten in alle dorpen waar we actief zijn. We kiezen ervoor om eerst voorzieningen op te starten waar we op andere locaties al ervaring mee hebben. Pas daarna voegen we geheel nieuwe diensten toe. Per locatie bepalen we op basis van het keuzepalet en de lokale behoeften welke nieuwe diensten we aan gaan bieden.

Van buiten naar binnen

Onze gebouwen zijn prachtig, maar zorgen soms ook voor een drempel. Ze ogen niet toegankelijk. Mensen lopen niet zomaar even binnen. Daarom weet niet iedereen wat Amaliazorg te bieden heeft. We halen daarom 'buiten meer naar binnen', zodat de ouderen in de nabije omgeving kunnen meegenieten van onze mooie locaties met prachtige tuinen. Te denken valt aan

Capaciteit uitbreiden door scheiden wonen en zorg
Amaliazorg beschikt over locaties waar uitbreiding van het aantal plaatsen mogelijk is via verbouw, aanbouw of nieuwbouw. Hiermee kunnen we voorzien in (een deel van) de extra behoefte aan woonvoorzieningen voor ouderen en verpleeghuisplaatsen. In vastgoedplannen gaan we dit verder uitwerken. Nieuwe plaatsen realiseren we via het principe van scheiden van wonen en zorg. Hierbij richten we ons vooral op het luxe middensegment, waarbij ook een mogelijkheid is voor het huisvesten van echtparen. Onderzoek heeft uitgewezen dat vooral in deze groep de grootste behoefte bestaat aan deze vorm van wonen.

Scheiden van wonen en zorg betekent dat het wonen en de zorg apart gefinancierd worden en niet langer beiden vanuit de Wet Langdurige Zorg (Wlz) vergoed worden. De bewoner betaalt zelf voor het wonen via huur of koop. De zorg wordt apart gefinancierd via de Zorgverzekeringswet (Zvw), Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo), Wlz of eventueel via eigen middelen.

De vragen die voortkomen uit de dienstverlening binnen Amalia & ik kunnen een rol spelen in het ontwikkelen en vormgeven van de vastgoedplannen. Bij bouwplannen kijken we goed naar de toekomstige

behoefte aan vierkante meters per persoon en de toevoeging van een apart keukenblokje of pantry in elke kamer om tegemoet te komen aan de flexibelere verhuur van de appartementen/kamers. We geven alleen groen licht voor een uitbreiding (businesscase) als deze tenminste kostendekkend is.

Combinatie met andere functies en groepen

Om de verbinding met de samenleving te maken zoeken we bij het maken van plannen naar activiteiten en andere groepen waarmee we onze ambitie om te verbinden kunnen waarmaken. Te denken valt aan kinderopvang, dagopvang voor mensen met een beperking, verenigingen en clubs en een restaurant-functie. Financiële haalbaarheid is hierbij een randvoorwaarde. In bouw- en verbouwplannen kijken we ook



naar kansen om personeelskrapte en onze behoefte aan vrijwilligers te verzachten. We onderzoeken of wensen uit de samenleving in te passen zijn, zoals huisvesting van mensen zonder zorgvraag (die iets terug kunnen doen voor de organisatie of huisvesting voor (jonge) medewerkers).



Belevingsgericht groepswonen met veilige vrijheid

Amaliazorg wil haar bewoners "belevingsgericht groepswonen" bieden, waar mensen kunnen wonen in veilige vrijheid. Bij bouwplannen heeft het onze voorkeur om woongroepen van zes tot negen bewoners te realiseren. Zij hebben dan een gezamenlijke huiskamer. Iedere bewoner kan daar verblijven waar hij of zij zich op dat moment het prettigst voelt. We

koppelen de woongroep bij voorkeur aan een andere woongroep. Zo kunnen we flexibel inspelen op veranderingen. Met veilige vrijheid bedoelen we dat de bewoners die dit kunnen, vrij door het gebouw en de prachtige grote tuinen kunnen lopen. Onze locaties zijn uitermate geschikt (te maken) voor een optimale vrijheidsbeleving. Voor sommige bewoners is ook veilige vrijheid buiten de locatie mogelijk, waarbij dan goede afstemming met familie, over wat de eventuele risico's zijn, noodzakelijk is. Technologische innovaties zetten we in om op andere wijze een beschermde woonsetting te bieden en op dit gebied maatwerk per bewoner te leveren. Zo willen we maximaal veilige vrijheid realiseren.

4.5 Waardevol samenwerken

Amaliazorg telt in zorgland mee, maar is vergeleken bij andere aanbieders een 'fijnschalige' organisatie. Onze organisatie-grootte heeft als voordeel dat we flexibel in kunnen spelen op veranderingen.

Veel medewerkers geven aan de omvang van Amaliazorg prettig te vinden. Zij voelen zich gezien en



gewaardeerd. Met de huidige omvang zijn we (met een verwachte groei vanwege toekomstige bouwplannen) krachtig genoeg om als zelfstandige organisatie met vertrouwen de toekomst in te gaan. Daarbij werken we waar mogelijk samen met gemeenten, ouderen-organisaties en verenigingen om ons sterk te maken in de gemeenten waar we actief zijn. We zoeken samenwerking met partijen die aanvullend zijn op wat we zelf te bieden hebben. Bijvoorbeeld op het gebied van wonen en zorgaanbieders die in een ander domein opereren. We zetten ons in voor een optimale samenwerking met collega zorgaanbieders om de uitdagingen van de toekomst zoals een groeiende vraag naar zorg en de personeelskrapte samen aan te gaan. We zijn niet actief op zoek naar zeer intensieve samenwerking, maar staan open voor eventuele kansen die zich in de toekomst voordoen. Deze kansen wegen we altijd in samenspraak met de interne stakeholders af.

4.6 Innovaties met meerwaarde en (zorg) technologie in de 'cloud'

Het doel van de inzet van ICT en zorgtechnologie is het vergroten van de kwaliteit van zorg en welzijn, langer zelfstandig thuis wonen mogelijk maken en het werkplezier van medewerkers vergroten.



Innovaties die we inzetten dragen hier direct aan bij. Bijvoorbeeld door het leven van de gebruikers van onze zorg en diensten leuker te maken en het werk voor medewerkers makkelijker. Dit zijn niet alleen technische innovaties. ICT draagt bij aan effectief en belevingsgericht werken. De visie op zorg is leidend bij de ICT-keuzes die we maken. We zetten alleen technieken in die zich elders al hebben bewezen. We lopen niet voorop, maar willen een snelle volger zijn. Wij bewegen ons de komende jaren van 'eigenaar van spullen' naar 'gebruiker van diensten'. Alle ICT en zorgtechnologie wordt

ingekocht in abonnementsvorm (software as a service). Dit betekent dat wij geen eigenaar worden van een systeem, maar toegang krijgen tot de software die op de server van de leverancier staat. Alle applicaties/functionaliteiten worden de komende jaren naar de 'cloud' gebracht. Dit betekent dat bestanden en programma's niet meer op de computer worden opgeslagen, maar online. Die online omgeving heet de 'cloud'. Om toegang te krijgen is altijd een internetverbinding nodig. Uiteraard doen we alleen zaken met leveranciers die voldoen aan de geldende normen van informatieveiligheid.

4.7 Financieel gezond blijven

Amaliazorg vindt het belangrijk om financieel gezond te zijn en te blijven. Dit vraagt om een efficiënte bedrijfsvoering in een markt waarin de tarieven onder druk staan. Om financieel gezond te blijven, houden we vast aan het scherp sturen op de bezettingsgraad, verzuim en optimale personele inzet.

Focus op middellange termijn

We gaan een nieuwe methode gebruiken om de effecten van de bedrijfsvoering te monitoren. We hanteren hiervoor de 'rolling forecast methode' met zowel een korte



termijnfocus (één jaar) als een middellange termijnfocus (drie tot vijf jaar). Dit geldt voor de exploitatie, de liquide positie, het investeringsprogramma, de vastgoedontwikkeling en het (meerjaren-)onderhoud.

Vastgoedonderhoud en verduurzaming

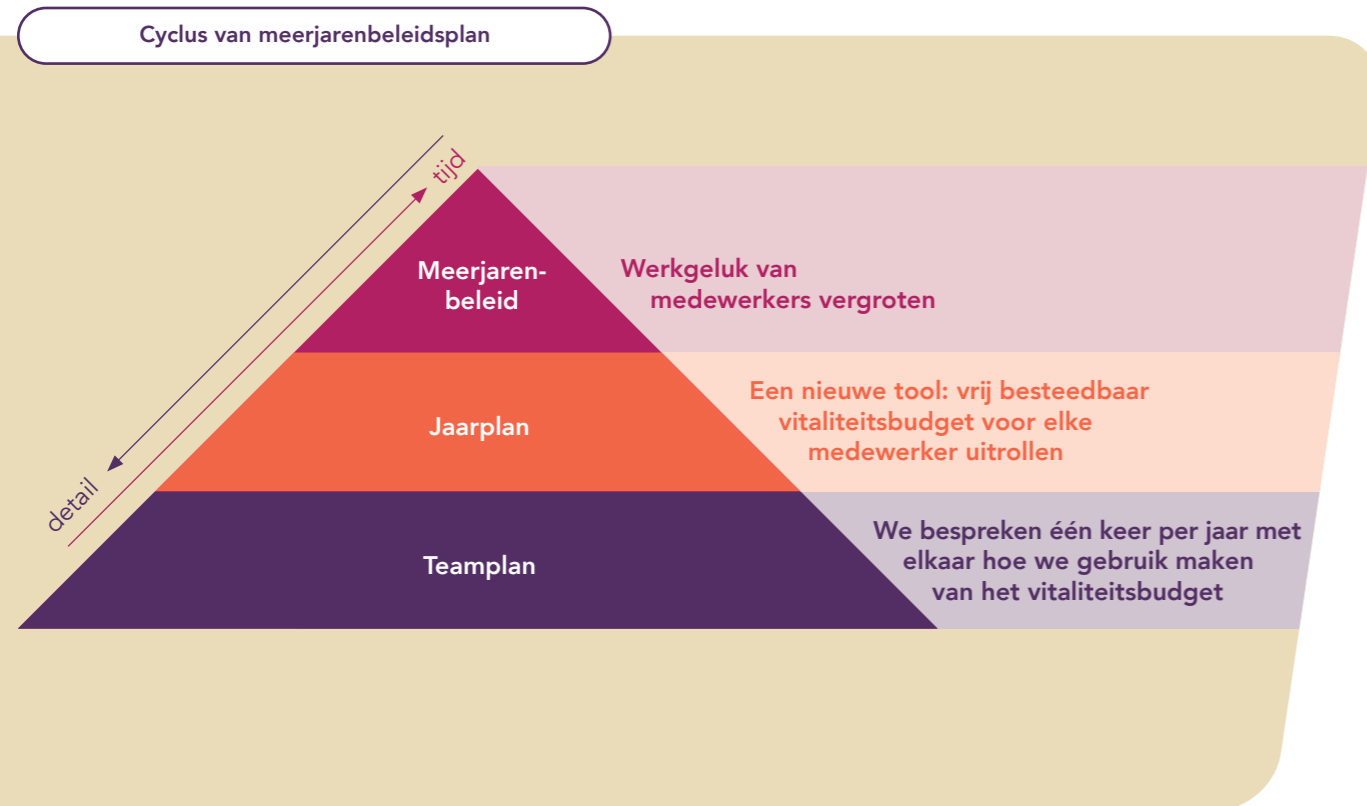
De komende jaren neemt Amaliazorg haar verantwoordelijkheid in de verduurzamingsopgave. De routekaart die voortvloeit uit de Green Deal Zorg geeft inzicht in de maatregelen die nodig zijn om de gebouwen naar het gewenste niveau te krijgen. De komende jaren geven we uitvoering aan deze routekaart. Dit koppelen we waar mogelijk aan onze plannen die in het duurzaam meerjarenonderhoudsplan beschreven staan. Vooral op het gebied van verwarming en verlichting valt hier winst te behalen. Daarnaast kijken we ook op andere terreinen zoals afvalvermindering of er mogelijkheden zijn om duurzamer te werken.



Bijlage: Bronnen

De cyclus van het meerjarenbeleidsplan

De thema's uit het meerjarenbeleidsplan worden als volgt geïntegreerd in de organisatie. Ze vormen de leidraad voor onze keuzes en waar we eind 2026 willen staan. Deze strategische keuzes vertalen we in tactische keuzes in het jaarplan, die wederom vertaald worden in operationele keuzes in het teamplan. Zo zorgen we ervoor dat de strategische koers eind 2026 ook daadwerkelijk is behaald.



Meer aandacht voor welzijn

Welzijn wordt steeds belangrijker in de visie van Amaliazorg. Dit sluit mooi aan bij de filosofie van Machteld Huber op positieve gezondheid^A. Dit is een bredere kijk op gezondheid, die meer oplevert. Mensen zijn niet hun aandoening. Toch focussen we daar in de zorg doorgaans wel op. Alle aandacht gaat uit naar hun klachten en gezondheidsproblemen, en hoe we die kunnen oplossen. Positieve Gezondheid kiest een andere invalshoek. Het accent ligt niet op ziekte. Maar op mensen zelf, op hun veerkracht en op wat hun leven betekenisvol maakt. Dat vinden wij ook belangrijk, want zo kunnen wij iemands leven kleur blijven geven.

Andere wensen en vaardigheden

In de toekomstcafés hebben we erbij stilgestaan wie die oudere van de (nabije) toekomst is. Daaruit kwam naar voren dat de ouderen van de (nabije) toekomst individualistischer zijn. Ze zijn gewend om op te komen voor zichzelf en minder afwachtend/geduldig. Ze hebben gereisd, (misschien) gestudeerd, houden van andere muziek en hebben hobby's gehad zoals fotografie of kunst. Ze zijn al gewend aan het gebruik van een computer of mobiele telefoon. Ze hebben geleerd om naast de traditionele gerechten ook sushi te eten en wraps. Ze gaan vaker onder de douche. Ook zijn er meer ouderen die een andere culturele achtergrond hebben. Deze constatering komt ook voor in de trends in de ouderenzorg in de komende jaren die het SCP^B beschrijft.



Het aantal ouderen (met dementie) stijgt fors

Nederland vergrijst. Ouderen maken een steeds groter deel uit van onze populatie. Zoals te zien is in tabel 1.1 is dit in de gemeenten waar Amaliazorg is gevestigd niet anders. Met de stijging van het aantal ouderen stijgt ook het aantal mensen met dementie. Er wordt een ruime verdubbeling van het aantal mensen met dementie (in alle leeftijden) verwacht, van 154.000 in 2015 tot 330.000 in 2040^C. Het aantal benodigde verpleeghuisplaatsen stijgt tussen 2019 en 2040 van 135.000 naar 261.000^D.

	Asten			Oirschot			Oisterwijk			Meerijstad		
	2020	2030	2040	2020	2030	2040	2020	2030	2040	2020	2030	2040
Inwoners totaal	16760	16985	17040	18580	18525	18105	26010	26175	25960	80855	83375	84530
% 0-14 jaar	14,7%	15,4%	15,7%	14,3%	14%	14,4%	14,9%	15,6%	15,9%	15,4%	15,6%	15,7%
% 15-29 jaar	17,5%	14,9%	14,8%	17%	13,9%	12,9%	16,5%	14,4%	14,1%	17,3%	15%	14,4%
% 30-54 jaar	30,8%	29,3%	30,4%	29,5%	27%	28%	29,9%	27,4%	27,9%	31,5%	29,6%	30%
% 55-64 jaar	15,1%	13,5%	10,4%	16,9%	14,9%	10,8%	14,7%	13,8%	10,6%	14,9%	13,5%	10,8%
% 65-74 jaar	12,8%	13,8%	12,6%	13,4%	16,1%	14,5%	12,9%	13,6%	13,1%	11,9%	13,4%	12,6%
% 55+	37%	40,3%	39,1%	39,2%	45,1%	44,7%	38,7%	42,5%	42,2%	35,7%	39,7%	39,8%
% 65+	21,9%	26,8%	28,7%	22,3%	30,2%	34%	23,9%	28,7%	31,5%	20,8%	26,2%	29,1%
% 75+	9%	13%	16,1%	8,9%	14,2%	19,5%	11,1%	15%	18,5%	8,9%	12,9%	16,5%

Tabel 1.1 Vergrijzing gemeenten waar Amaliazorg zorg verleent^E

Andere kijk op de arbeidsmarkt

Om in de groeiende vraag naar zorg te voorzien, zijn meer medewerkers nodig. Nu werkt één op de zeven mensen in de zorg en bij ongewijzigd beleid zou dat in 2040 één op de vier moeten zijn^F. Maar het percentage mensen dat (potentieel) deel uitmaakt van de beroepsbevolking neemt als gevolg van de vergrijzing juist af. Binnen Amaliazorg zien we dat een behoorlijk deel van het personeelsbestand de komende jaren uitstroomt vanwege pensioen. 45% van het personeelsbestand is momenteel 55 jaar of ouder. Waarvan meer dan de helft (24%) zelfs 60 jaar of ouder is. Hierdoor is ook een andere kijk op de arbeidsmarkt nodig in de toekomst^G bijvoorbeeld door functies anders in te richten en meer gebruik te maken van technologische innovaties.

Langer thuis blijven wonen

Ouderen vinden het belangrijk om zo lang mogelijk de regie over hun eigen leven te behouden. Zij willen zo lang mogelijk zelfstandig wonen en alles op eigen kracht doen. Op basis van de wensen van de (toekomstige) ouderen en ook om de zorg betaalbaar te houden heeft de overheid een koers uitgezet die zich richt op het zo lang mogelijk thuis laten wonen van de ouderen. Het percentage ouderen dat in een instelling woont, is de afgelopen jaren flink afgenomen. Woningen worden levensloopbestendig gemaakt met trapliften en aanpassingen in de badkamer. Mensen worden ondersteund met technologische hulpmiddelen

en gemaksdiensten zoals de boodschappenservice. Vanaf 2012 is als gevolg van het toenemend aantal ouderen in de thuissituatie een stijging zichtbaar van ouderen met een complexe zorgbehoefte die een beroep doen op de wijkverpleging in combinatie met medisch-specialistische en eerstelijnszorg^H. Hierdoor is de complexiteit van de zorgvraag binnen de verpleeghuissetting flink toegenomen. Mensen zijn al verder gevorderd in hun dementieproces voor zij worden opgenomen, waardoor de gemiddelde zorgvraag/complexiteit van de verpleeghuisbewoner de afgelopen jaren is gegroeid en mogelijk nog verder groeit. Daarnaast veranderen de woonwensen van de ouderen die wel in de nabijheid van zorg willen wonen en zich voor willen bereiden op de toekomst^I.

Gezinssituatie

In 2020 was de gemiddelde huishoudensgrootte 2,1 personen^K. Gemiddeld kregen vrouwen in 1900 4,5 kinderen, tegenwoordig is dit rond de 1,8^L. Tussen 1947 en 2017 is het aantal mensen dat alleen woont toegenomen van 5% naar 22% van de meerderjarige Nederlanders^M. Het aantal echtscheidingen is in 60 jaar tijd met een factor 7 toegenomen^N. De ouderen die bij ons (de komende jaren) wonen zijn zelf vaak nog in een traditioneel gezin met meerdere kinderen opgegroeid. Maar een groter deel dan voorheen is zelf als volwassene alleenstaand geweest, of heeft deel uitgemaakt van een samengesteld gezin. Er zijn

minder of geen eigen kinderen. Regelmatig zijn er stiefkinderen, waarbij de (wettelijke) vertegenwoordiging minder vanzelfsprekend is geregeld.

Financiële ontwikkelingen

De 65-plussers van nu staan er qua inkomen en vermogen aanzienlijk beter voor dan 65-plussers twintig jaar geleden, ze hebben meer eigen vermogen en beschikken vaker over (hogere) inkomsten uit opgebouwd pensioen. De stijging van het vermogen van de 65-plussers is voornamelijk te verklaren door het eigenwoningbezit. De hogere pensioenen kunnen verklaard worden doordat meer vrouwen een pensioen hebben opgebouwd en ook door het hogere opleidingsniveau van de nieuwe generatie ouderen. De afgelopen jaren is er geïnvesteerd in de ouderenzorg in de vorm van kwaliteitsgelden. Jaarlijks konden plannen gemaakt worden voor investeringen in kwaliteit en extra handen in de zorg. We hebben geïnvesteerd in huiskamermedewerkers, coaches onbegrepen gedrag, kwaliteitsverpleegkundigen en gespecialiseerd medewerkers welzijn. Al deze nieuwe medewerkers krijgen een structurele plaats in de organisatie wanneer het kwaliteitsbudget vanaf 2022 een definitieve verankering krijgt in de zorgtarieven.

Meer duurzaamheid in de zorg

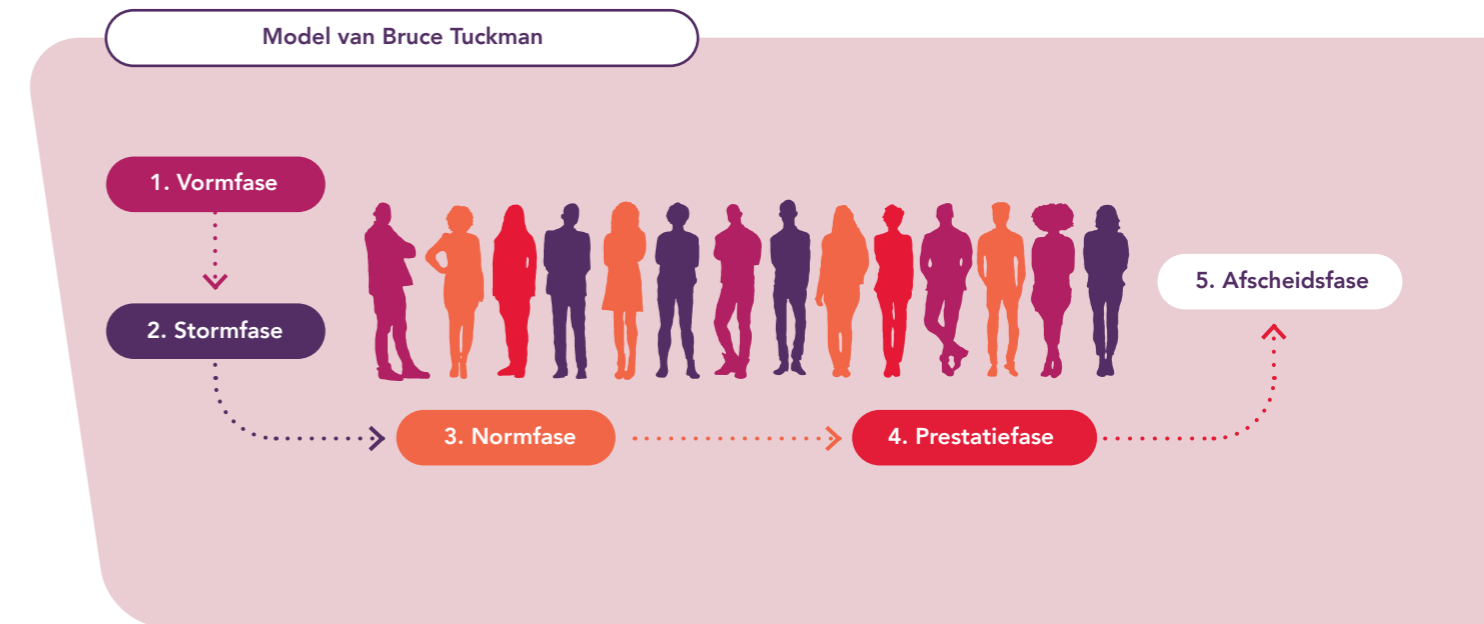
Zorginstellingen gebruiken veel energie, voedsel en grondstoffen. Daarmee draagt de zorg bij aan vervuiling van het milieu. In de Green Deal Duurzame

Zorg staan afspraken voor minder milieuvuiling door de zorg. Bijvoorbeeld door CO₂-uitstoot te verminderen. Zorginstellingen, overheden en bedrijven hebben afspraken gemaakt in de Green Deal Duurzame Zorg voor een gezonde toekomst^o. Zodat de zorg ook op lange termijn goed is voor mensen, voor de planeet en voor de welvaart. En dus niet leidt tot extra vervuiling of gezondheidsklachten. Door de vergrijzing krijgen steeds meer mensen zorg. En in de zorg is steeds meer kennis over technologie en medicijnen. Maar deze hulpmiddelen leiden soms tot extra milieuvuiling. De ziekenhuizen en andere zorginstellingen in de Green Deal doen bijvoorbeeld hun best om zo min mogelijk afval te produceren. En minder energie te gebruiken door goede isolering. Meer dan 200 partijen hebben de Green Deal ondertekend.

Teamontwikkelingsmodel

Het model van Bruce Tuckman^p helpt om te begrijpen waarom het binnen een team loopt zoals het loopt en is een handige kapstok voor een goed teamgesprek. Bij elke fase horen herkenbare gevoelens en gedrag, maar ook dingen die een team te doen heeft. In de eerste fasen heeft het team vooral sociaal-emotionele 'taken', in de laatste fasen vooral taakgerichte. Een crisis of een wisseling van teamleden zorgt ervoor dat een team terugvalt in een vorige fase of juist een stap vooruit zet. Om echt succesvol te kunnen zijn, moet een team volgens Tuckman alle fasen hebben doorlopen. Het opstellen van heldere teamdoelen,

het toekennen van rollen, maar bijvoorbeeld ook het hebben van constructieve conflicten: het hoort allemaal bij een bepaalde fase. Teams doorlopen de fasen niet altijd in een vaste volgorde en blijven soms zelfs in een bepaalde fase steken. Het model van Tuckman helpt om de vinger te leggen op wat er in dat geval aan de hand is.



Bronvermelding

- A <https://www.iph.nl/positieve-gezondheid/wat-is-het/>
- B Trends in de ouderenzorg: <https://digitaal.scp.nl/ouderenzorg/aantal-ouderen-neemt-toe>
- C Provincie Brabant. (2020). 'De bevolkings- en woningbehoefteprognose Noord-Brabant, actualisering 2020' via <https://bevolkingsprognose.brabant.nl/hoofdstuk/veranderingen-leeftijdssamenstelling>
- D <https://www.alzheimer-nederland.nl/sites/default/files/directupload/factsheet-dementie-per-gemeente.pdf>
- E Actiz e.a. (2021) Tien uitgangspunten voor toekomstbestendige ouderenzorg.
- F Ministerie van VWS (2021). Discussienota Zorg voor de Toekomst.
- G Vilans, <https://www.vilans.nl/vilans/media/documents/producten/ouderenzorg-2035-anna-appeltaart.pdf>
- H Ministerie van VWS. (2018). Programma langer thuis
- I Planbureau voor de leefomgeving: <https://www.pbl.nl/sites/default/files/downloads/pbl-2020-samen-en-oud-in-2030-4129.pdf>
- J Verkenning van de mogelijkheden om ondersteuning in de thuissituatie te organiseren vanuit het perspectief van ouderen, Willeke Vos
- K <https://www.volksgezondheidenzorg.info/onderwerp/bevolking/cijfers-context/huishoudens>
- L <https://www.nidi.nl/shared/content/output/2008/bwm-2008-3-overbevolking-beets.pdf>
- M <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2018/26/honderd-jaar-alleenstaanden>
- N <https://www.scheidenvanatotz.nl/in-2014-hoogste-aantal-echtscheidingen-sinds-2001/cbs-echtscheiding/>
- O <https://www.greendeals.nl/green-deals/duurzame-zorg-voor-gezonde-toekomst>
- P De 5 Ontwikkelingsstadia van Bruce W. Tuckman | Achtergrond en tips (teamontwikkeling.net)

Samen de toekomst kleur geven

Mijn vragen, opmerkingen, notities over
samen de toekomst kleur geven:

Handwritten notes area with horizontal dotted lines for writing.