

# HET Leven LEIDEN DAT je lief is

Strategische koers

HIGHLIGHTS:

ONZE  
OVERTUIGING

STRATEGISCHE  
ONTWIKKELING

STRATEGISCHE  
PIJLERS

# Inleiding

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. Nu werkt 1 op de 7 mensen in de zorg. Als we blijven organiseren zoals wij dat nu doen, dan moet in 2040 1 op de 4 mensen in de zorg werken. Maar deze mensen zijn er niet. De toegang tot (ouderen)zorg is in het geding. Dat is niet alleen op te lossen door er meer geld voor uit te trekken.

Als zorgorganisatie moeten en willen we meebewegen met deze ontwikkelingen. Daarom kijken we vooruit. Graag delen we hierbij 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 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 is een levend document, de snelle veranderingen vragen van ons alertheid en een sterk adaptief vermogen. Deze koers wordt vertaald in een strategieplan en vervolgens in jaarplannen. Regelmatig zullen we ons afvragen of we nog op koers zijn of dat we het moeten bijstellen. 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.

**Raad van Bestuur Florence,**  
december 2019



# Het leven leiden dat je lief is

## LIEVER FLORENCE

Twintigduizend inwoners van de regio Haaglanden rekenen iedere dag op de zorgprofessionals van Florence. Onze 3.400 medewerkers en ruim 1.600 vrijwilligers helpen al deze mensen zoveel mogelijk het leven te blijven leiden dat hen lief is. Juist ook als hun gezondheid hen in de steek laat.

De zorg in Nederland is uitdagend, we worden met elkaar steeds ouder. Als mensen ouder worden ontstaat vaak behoefte aan ondersteuning. Florence is er dan om iemand te helpen zo lang en zoveel mogelijk het leven te kunnen leiden dat hem of haar lief is.

We denken met onze cliënten mee om er voor te zorgen dat zij zo lang mogelijk onafhankelijk kunnen blijven. Als het nodig is, kunnen we ondersteunen met de juiste zorg thuis. Ook beschikken wij over tijdelijke verblijfszorg en gespecialiseerde thuiszorg voor ouderen na bijvoorbeeld ziekenhuisopname of bij tijdelijke achteruitgang in gezondheid. En als het thuis echt niet meer gaat, hebben wij een ruim aanbod van woonzorglocaties waar we 24 uur per dag voor onze cliënten zorgen.

Onze uitdagingen als organisatie zijn groot, maar onze visie en ambitie voor de toekomst geven houvast. Wat Florence sterk maakt, zijn onze betrokken en deskundige medewerkers. Wij geven ruimte aan ieders talent en hebben aandacht voor elkaar.

## "SAMEN VORMEN WIJ FLORENCE"



## ECHTE INTERESSE EN EEN DESKUNDIGE BLIK

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 HEN LIEF IS."

## THUIS IN ALLE BUURTEN

Het mooie is dat we bij Florence in alle buurten thuis zijn. 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 samenwerkingen met anderen. Daarbij staan we open voor iedereen. We kijken niet naar komaf of overtuiging.

"IEDEREEN IS WELKOM BIJ FLORENCE!"

# Onze uitdagingen

## 1. VERGRIJZING

In verband met de dubbele vergrijzing in de komende 10 jaar zal de vraag naar thuiszorg, geriatrische revalidatiezorg (GRZ) en intramurale ouderenzorg blijven toenemen. Recent is gebleken dat de groei van het aantal CIZ-indicaties nog sterker toeneemt dan op basis van demografische groei was verwacht.

## 2. VRAAG & AANBOD

De beschikbare arbeidsmarkt (het aantal werkenden) groeit niet mee met de stijging van de zorgvraag. Dit fenomeen wordt tegenwoordig aangeduid als de 'zorgkloof'.

## 3. COMPLEXER EN INTENSIEVER

De zorgvraag zelf wordt ook intensiever en complexer. Een goede match van de zorgzwaarte van de zorgvraag van onze cliënten met het benodigde deskundigheidsniveau blijft een aandachtspunt.

## 4. INZET OP INNOVATIE EN E-HEALTH

Arbeidsbesparende technologie is mogelijk, maar nog beperkt toepasbaar. Op basis van huidige trendanalyses wordt verwacht dat technologie beperkt (voor 15%) kan bijdragen aan het dichten van de zorgkloof.

## 5. BETREKKING VAN DE MAATSCHAPPIJ

Maatschappelijke verwachtingen (familie/mondige burger) ten aanzien van ouderenzorg zullen blijven toenemen.

## 6. VERWACHTE AFNAME

### INZET VAN DE MANTELZORG

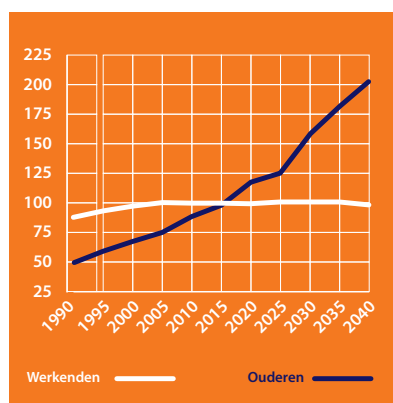
Grotere inzet van mantelzorg is in toekomst beperkt. Op basis van de economische verwachtingen moet rekening gehouden worden met een afname van de beschikbare mantelzorginzet.

## 7. GROEI ECONOMIE

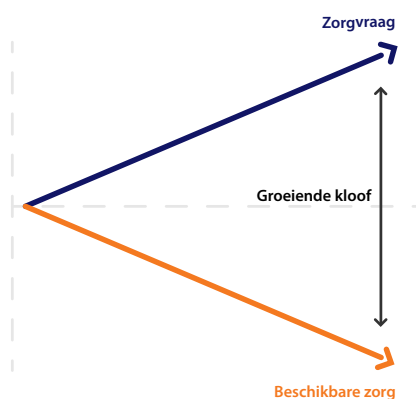
Bij ongewijzigd beleid is op basis van demografische groei en de impact van megatrends een groei in 2030 doorgerekend van € 9 mld. (nu € 15,6 mld.) van de ouderenzorg. Vertaald naar Florence komt dat neer op een groei van ruim 100 mln. (nu €220 mln.) in 10 jaar. Toekomstig kabinetsbeleid, economische ontwikkelingen, de beschikbare arbeidsmarkt, technologie en andere ontwikkelingen zullen impact hebben op dit scenario.

## Economisch onderzoek: 'zorgkloof'

Aantal ouderen (80+) en potentieel werkenden (20-AOW leeftijd) per jaar | [indexcijfer 2018 = 100]



## Vraagstuk: groeiende zorgkloof



## Maximale en minimale effecten van scenariodrijvers

[2030 t.o.v. 2018 x € mld.]

Zorgpakket	- € 4,4	€ 3,5
Arbeidsmarkt	- € 4,1	€ 1,0
Mantelzorg	- € 0,7	€ 1,1
Technologie	- € 1,4	- € 0,7
Intergrale samenwerking	€ 0,0	€ 0,5
Non-profit	€ 0,0	€ 0,4
Woonvorm	- € 0,3	€ 0,0

# Onze overtuiging

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

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. Als het nodig is, kunnen we ondersteunen met de juiste zorg. Wij beschikken over tijdelijke verblijfszorg en gespecialiseerde thuiszorg voor ouderen na bijvoorbeeld ziekenhuisopname of tijdelijke achteruitgang in gezondheid. En als het thuis niet meer gaat, hebben wij een ruim aanbod van woonzorglocaties waar we 24 uur per dag voor onze cliënten zorgen.



# Wij zetten in op...

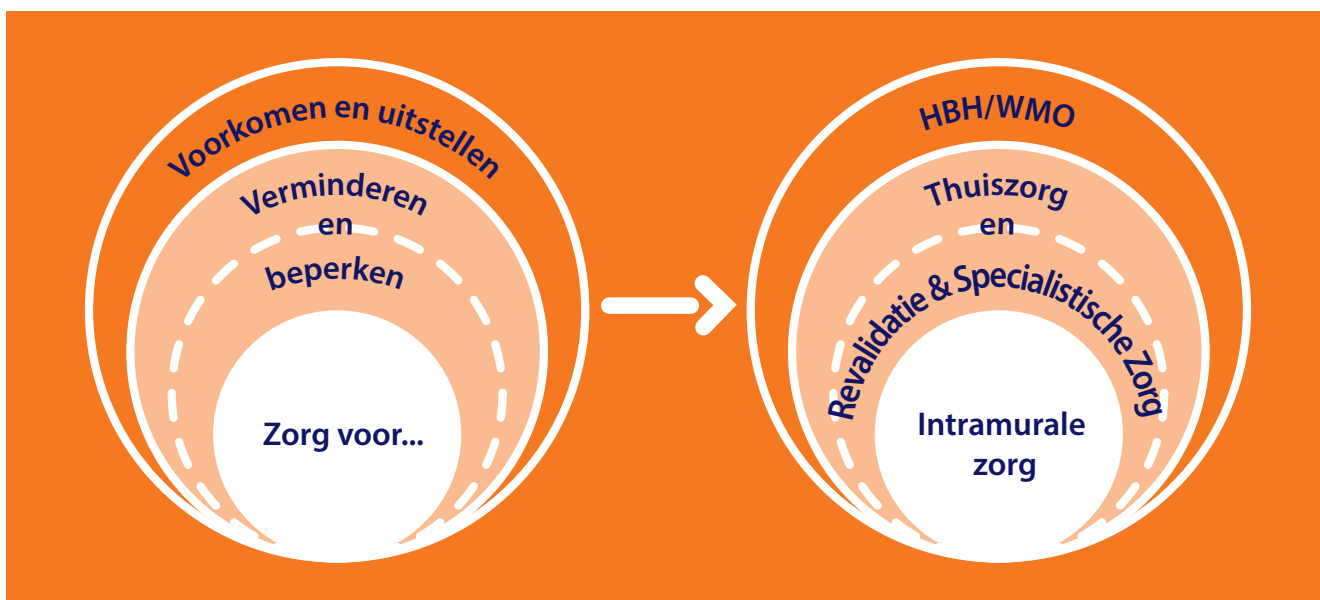
De kracht van Florence is dat wij beschikken over een deskundig aanbod in alle zorgdomeinen die de ouderenzorg kent. Van laagcomplexiteit huishoudelijke hulp en diensten gericht op preventie tot geriatrische revalidatie, (acute) herstellende zorg, complexe thuiszorg en intramurale ouderenzorg. Met dit 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 individuen is niet maakbaar. Maar juiste interventies kunnen achteruitgang voorkomen, uitstellen, verminderen of kunnen 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 van de juiste zorg te kunnen bieden.

Aansluitend op de levensloop onderscheiden wij drie richtingen waarlangs wij onze ambities en strategische doelen willen realiseren. Strategisch gezien zetten wij vooral in op verdere ontwikkeling (in omvang en deskundigheid) van de domeinen die gericht zijn op het voorkomen en uitstellen en verminderen en beperken van zorgafhankelijkheid. Ten aanzien van de intramurale



zorg is de strategie gericht op de versterking van de complexere zorgvraag met behandeling (dementie en somatiek).

Tevens zetten we in op het optimaler benutten van onze fysieke en personele capaciteit in de intramurale setting. Deze strategie is gericht op persoonsgerichte zorg, het vergroten van deskundigheid, en verder verbeteren van doelmatigheid en effectiviteit.



# Ontwikkelopgaven

De hiervoor genoemde strategie gericht op onze bestaande vier zorgdomeinen is vertaald naar de volgende ontwikkelopgaven per domein. Deze ontwikkelopgaven worden uitgewerkt in programmalijnen die vervolgens hun beslag krijgen in de komende jaarplannen.

## 1. HULP BIJ HUISHOUDEN/WMO

Hulp bij het huishouden (HBH)/Wmo-gericht op het verder voorkomen en uitstellen van zorgafhankelijkheid. Onze inzet is gericht op het combineren van HBH met laagcomplex ADL-zorg (HBH+). Tevens verdere uitbreiding van dagactiviteiten en preventieaanbod.



## 3. REVALIDATIE & SPECIALISTISCHE ZORG

Verdere ontwikkeling van onze geriatrische revalidatiezorgprogrammalijnen op basis van een evidence based aanpak, het realiseren van ambulante GRZ, en uitbouw herstellende en eerstelijns verblijf (ELV). Ook dit doen we integraal met het ziekenhuis en de medisch-specialistische revalidatie met ondersteuning van een zorgbrug. Als grootste GRZ-aanbieder in de regio Den Haag zijn wij proactief in de ketensamenwerking en dragen wij bij aan kennisonderzoek.



## 2. THUISZORG

Thuiszorg verder ontwikkelen naar (hoog) complexe zorg thuis opdat cliënten langer thuis kunnen blijven. Hierbij sluiten we aan op het zorgaanbod van huisartsen en ziekenhuizen (integrale zorg). We richten met een zorgbrug de overgang van ziekenhuis naar thuiszorg verder in. Daarnaast breiden we thuiszorg (casemanagement) voor cliënten met dementie uit.



## 4. INTRAMURALE ZORG

De verwachte toename van de verpleeghuisvraag (in omvang en complexiteit) accommoderen door in eerste instantie te zoeken naar mogelijkheden voor aandacht voor persoonsgerichte zorg en deskundigheid en stijging van de productiviteit/doelmatigheid en binnen het bestaande aanbod. Alhoewel er een grote stijging naar de vraag naar fysieke Wlz-plaatsen wordt voorspeld (71.000 plaatsen in 10 jaar in Nederland) is dit domein vooralsnog niet zozeer gericht op groei in omvang maar wel gericht op continuering van de huidige capaciteit.

# Strategische ontwikkeling in de overlappende domeinen

Wij geloven erin dat vernieuwing vooral zal plaatsvinden in de overlappende gebieden van onze domeinen of in de zones waar ons zorgaanbod aansluit op onze netwerkpartijen zoals de eerste en tweede lijn maar ook het welzijnsaanbod en woningbouwcorporaties.

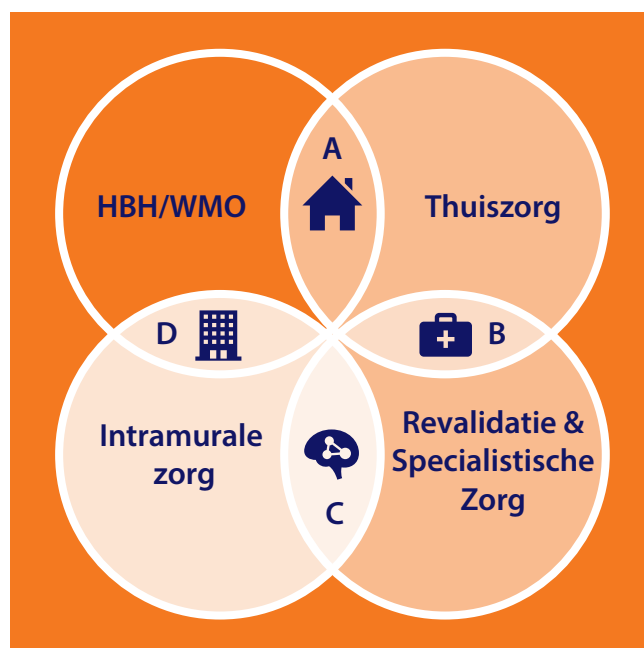
Daarom gaan wij ons samen met Florein richten op Grensvlak A, de combinatie van Wmo- en Zvw-zorg gecombineerd met aanvullende diensten. Zodoende ontwikkelen wij arrangementen die 'zo lang mogelijk thuis' echt mogelijk maken.

Op Grensvlak B focussen wij op hoogcomplexe thuiszorg, ambulante GRZ en innovatieve kortdurende behandeling. Verdere integratie van ketensamenwerking met de huisartsenzorg/ziekenhuiszorg, zorg-op- afstanddiensten en GGZ horen hierbij.

Op het Grensvlak C (dus tussen huidige revalidatiezorg en intramurale zorg) ontwikkelen wij de verblijfszorg en transmurale zorg voor complexe/specialistische doelgroepen zoals geriatrische psychiatrie, huntington, zorg voor jonge mensen met dementie en complexe somatiek.

En op Grensvlak D ontwikkelen wij vanuit onze intramurale expertise en de zorg thuis een wonen-plusconcept: een vorm van wonen die uitgaat van beschut zelfstandig wonen. Hierbij ligt de focus op thuis wonen met dementie met behulp van sensortechnologie.

Komende periode worden plannen gemaakt om activiteiten te ontplooiën die helpen om onze strategische doelen te realiseren.







# Strategische pijlers

Om de strategische koers binnen en in de overlappende domeinen waar te kunnen maken, hebben we tevens vier strategische pijlers gedefinieerd. Dit zijn de elementen die we van het grootste strategische belang vinden voor het actueel houden van onze kerntaken nu en in de toekomst. Deze pijlers geven houvast aan de verdere ontwikkeling van onze organisatie.

## KWALITEIT VOOROP

Goede kwaliteit van zorg is de basis van alles. De landelijke kwaliteitskaders zijn leidend. Medewerkers maken het verschil. We zetten volop in op voldoende en deskundig personeel en het binden en boeien van medewerkers. Inzet op ieders talent waarbij onze visie 'het leven leiden dat je lief is' centraal staat en richtinggevend is voor het handelen van ons allen. We geloven in de dialoog als basis voor verbetering, een goede relatie met familie en verwanten en samen beslissen met onze professionals als het gaat om zorginhoudelijke keuzes. Onze kerncompetenties zijn Samen, Deskundig en Betrokken.

## INNOVATIE ALS SLEUTEL

Vernieuwing van ons aanbod met de inzet van technologie zien wij als een belangrijk uitgangspunt. ICT en technologie alleen zullen geen oplossing bieden maar wel degelijk kunnen bijdragen aan verbeteringen voor de veiligheid van onze cliënten, het verbeteren van de communicatie, een effectievere inzet van onze medewerkers en het leggen van structurele verbindingen met onze ketenpartners. Daarbij zetten we in op adequate elektronische uitwisseling van informatie binnen Florence en met onze ketenpartners.

## IN VERBINDING MET

We zijn er van overtuigd dat de zorgkloof kan worden verkleind als we optimaal samenwerken met andere zorgpartijen in de keten. Samen met huisartsen, ziekenhuizen, financiers en collega-VVT-organisaties. Ook door ons aanbod optimaal te laten aansluiten of samen te ontwikkelen met aanpalende sectoren zoals welzijn en de woningbouwcorporaties.

## SLIM ORGANISEREN

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 zodat het primaire zorgproces optimaal wordt ondersteund. De basis op orde, standaardisatie en uniformering van processen, efficiënte inzet van mensen en middelen en optimaal gebruik van data-analyse moeten zorgen voor een verbeterde ondersteuning van de primaire zorgprocessen. Goede kwaliteit van zorg is de basis van alles. De landelijke kwaliteitskaders zijn leidend. Medewerkers maken het verschil.

We zetten volop in op voldoende en deskundig personeel en het binden en boeien van medewerkers. Inzet op ieders talent waarbij onze visie 'het leven leiden dat je lief is' centraal staat en richtinggevend is voor het handelen van ons allen. We geloven in de dialoog als basis voor verbetering, een goede relatie met familie en verwanten en samen beslissen met onze professionals als het gaat om zorginhoudelijke keuzes. Onze kerncompetenties zijn Samen, Deskundig en Betrokken.

# Strategische pijlers

## KWALITEIT VOOROP!

Medewerkers maken het verschil:

- Voldoende en deskundig personeel
- Deskundig en betrokken
- Altijd in Dialoog, samen beslissen
- In goede verbinding met familie en mantelzorgers
- Met oog voor diversiteit

## IN VERBINDING MET:

- Wijknetwerk
- Samen met huisartsen, ziekenhuizen, GGZ en VVT-collega's
- En integrale zorg binnen Florence



## INNOVATIE ALS SLEUTEL:

- Nieuwe zorgconcepten
- Arbeidsbesparende technologie
- Het Slimme Verpleeghuis = 3e generatie domotica

## SLIM ORGANISEREN:

- Wendbaar en veerkrachtig
- Financiën
- Huisvesting en ICT op orde
- Standaardiseren
- Slimme processen
- Servicegericht



# ‘Het leven leiden dat je lief is’, omgaan met de uitdagingen

Deze strategische koers is ons kompas voor de komende jaren waarin de druk op de ouderenzorg verder zal toenemen. We redeneren hierbij altijd vanuit onze overtuiging ‘het leven leiden dat je lief is’. Vanuit onze kerntaken (de vier domeinen) spelen wij hier zo optimaal mogelijk en toekomstbestendig op in.

Samengevat richten we ons – naast onze ontwikkeling van de intramurale zorg – met name op de verdere ontwikkeling van die domeinen die gericht zijn op het voorkomen en beperken van zorgafhankelijkheid. We zoeken naar mogelijkheden die er toe bijdragen met dezelfde hoeveelheid personeel meer zorg en ondersteuning te bieden. We moeten slimmer, doelmatiger en effectiever zijn. We realiseren nieuwe concepten die de druk op de ouderzorg beter moet verdelen. Dat betekent bijvoorbeeld het ontwikkelen van woonzorgarrangementen met woningbouwcorporaties, het neerzetten van een virtueel zorgcontactcentrum met andere zorgpartijen in de regio en het ontwikkelen van nieuwe zorgconcepten die gericht zijn op de juiste zorg op de juiste plaats.

Voorwaardelijk om dat te kunnen doen zijn onze strategische pijlers. In het bijzonder de pijler kwaliteit voorop! gericht met voldoende en deskundig personeel. Onze visie draagt er aan bij een aantrekkelijke werkgever te zijn en heldere kaders te geven waar wij voor staan. Samen, Deskundig en Betrokken zijn dan ook onze kerncompetenties.



Anders dan voorgaande meerjarenbeleidsplannen, is er geen specifieke geldigheidsduur voor deze strategische koers. We willen flexibel kunnen inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Een continue evaluatie en mogelijk bijsturing is dus nodig. Daarvoor vragen we voortdurend inbreng en betrokkenheid van onze doelgroepen en partners; de input van onze medewerkers is uiteraard het scherpste kompas om Florence op koers te houden.

**SAMEN GAAN WIJ DE UITDAGING VAN  
DE OUDERENZORG IN NEDERLAND AAN!**

# Florence Nightingale

In 1820 werd onze naamgeefster geboren.  
Florence Nightingale: de vrouw met de  
lamp. Pionier in de zorg, net als wij, en  
daarom ons lichtend voorbeeld.

