



# Strategisch Kader 2021 - 2024

---



*jouw leven, jouw mogelijkheden*

# *Groot denken, klein doen*

## Strategisch kader 2021-2024

---

Amarant draagt bij aan het welzijn en geluk van mensen met een (verstandelijke) beperking, autisme of hersenletsel. We helpen problemen te verminderen, stimuleren de zelfredzaamheid en zetten ons in voor een hogere kwaliteit van leven. Dat doen we in verbinding met verwanten, medezeggenschap en samenwerkingspartners.

‘Groot denken, klein doen’ is ons motto waarmee wij de komende jaren met vertrouwen tegemoet treden. We willen een toonaangevende en betrouwbare zorgaanbieder en werkgever zijn. Met kleine haalbare stappen vooruit maken we onze grote ambities waar! Verbindend, nieuwsgierig en lef zijn kernwaarden die richting geven aan ons denken en doen.

In dit strategisch kader schetsen we onze koers voor 2021 - 2024

*Amarant: jouw leven, jouw mogelijkheden.*

### *Inhoudsopgave*

#### **Onze ambities**

#### **Ontwikkelingen in het zorglandschap**

#### **Ons antwoord op de toekomst**

##### **Groot denken ...**

- Ons portfolio per doelgroep
- Onze samenwerking in de keten
- Onze focus op innovatie: preventie, ambulantisering en digitaliseren
- Onze medewerkers maken het verschil

##### **... Klein doen**

- Teams ontwikkelen zich met kleine haalbare stappen
- Ondersteuning aan krachtige teams
- Medezeggenschap
- Duurzaamheid

# Onze ambities

In dit Strategisch Kader formuleren we drie ambities die we willen bereiken.

1

## *Persoonsgericht, perspectief en prettig thuis*

Wij dragen bij aan het welzijn en geluk van onze cliënten en bieden daarvoor passende zorg:

- **Persoonsgericht.** Cliënten en verwanten geven samen met onze zorgprofessionals invulling aan zorg die is afgestemd op de persoonlijke behoeften, wensen en voorkeuren van de cliënt, waarbij de cliënt naar eigen wens en vermogen kan meedoen in de samenleving.
- **Perspectief.** We denken vooral in mogelijkheden. We helpen problemen te verminderen of te voorkomen, stimuleren de zelfredzaamheid en zetten ons in voor een hogere kwaliteit van leven.
- **Prettig thuis.** We willen dat onze cliënten zich 'thuis' voelen in hun (eigen) woning of op hun werk en dagbesteding. We streven er naar dat de zorg zoveel als mogelijk in de eigen omgeving van de cliënt plaatsvindt. En indien dit niet mogelijk is op een fijne plek in de wijk of op één van onze terreinen.

2

## *Waar werk gelukkig maakt*

Bij Amarant willen we dat iedereen met plezier, gezond en veilig aan het werk is. In een veilig, ondernemend en professioneel werkklimaat krijgen onze professionals de ruimte om in verbinding met de cliënt en verwant hun vak uit te oefenen en te doen wat goed is. Iets betekenen voor de ander is waar werk gelukkig maakt!

Als lerende organisatie zijn wij ervan overtuigd dat iedereen leert. Altijd. Overal. We stimuleren medewerkers zich te blijven ontwikkelen en hierin zelf eigenaarschap te nemen (persoonlijk leiderschap). Door te denken in mogelijkheden ontstaat creativiteit en innovatieve ideeën. Onze leidinggevenden zijn daarbij zichtbaar en dichtbij voor onze medewerkers.

3

## *Samen anders doen*

We willen én moeten het samen anders doen:

- **Samen.** We werken vanuit de zorg en de ondersteunende diensten samen aan onze gezamenlijke ambities. We willen de korte lijnen die zijn ontstaan tijdens corona vasthouden. We staan in verbinding met cliënten, hun verwanten, medezeggenschap en samenwerkingspartners.
- **Anders.** We willen én moeten anders werken. Er komt meer ruimte voor de dagelijkse zorg en het eigen initiatief van krachtige teams.<sup>1</sup> De zorg wordt ook complexer en we hebben minder personeel en middelen in de zorg beschikbaar. We organiseren onze zorg en het werk daarom anders en borgen zo de continuïteit.
- **Doen.** We willen het minder ingewikkeld maken. In overleg met cliënten en verwanten worden concrete vraagstukken en acties opgepakt door de teams. Vanuit een gezonde en solide basis gaan we stapsgewijs veranderen en verbeteren. Samen bepalen we de focus en het tempo. Onze medewerkers in de ondersteunende diensten werken dicht bij de teams om samen deze doelen in haalbare stappen te bereiken. We doen dit met eenvoud en in verbinding.

<sup>1</sup> In een krachtig team zitten medewerkers die samen werken aan één gezamenlijke opdracht. Hiermee bedoelen we dat medewerkers een (organisatorische) eenheid vormen, die samen verantwoordelijk is voor de zorg- en dienstverlening aan een aantal cliënten. De opdracht van het team komt in samenspraak met cliënten, verwanten, manager en behandelaren tot stand. De ondersteunende diensten werken dicht bij de teams om hen hierin te ondersteunen.



Om onze ambities te bereiken zijn we wendbaar en spelen we in op de ontwikkelingen in het zorglandschap. We kunnen dat niet alleen en zoeken daarom ook actief de samenwerking met anderen op. We groeien toe naar een netwerkorganisatie en werken vanuit onze zorgprogramma's verder aan een toekomstbestendig portfolio en een helder cliëntprofiel in de markt. Zo bieden we samen passende zorg aan onze cliënten. Onze medewerkers zijn daarin de kritieke succesfactor en maken het verschil. We blijven financieel gezond, zodat we kunnen blijven innoveren.

## Ontwikkelingen in het zorglandschap

Corona zal ook de komende jaren nog impact hebben op het zorglandschap. Amarant wil vooral gebruik maken van de lessen die we geleerd hebben van de coronacrisis. We zagen tijdens de coronacrisis mooie voorbeelden van focus op de zorg, versnelling van digitalisering, verbeterde interne en externe samenwerking en korte lijnen met de medezeggenschap, talentontwikkeling bij medewerkers en nieuwe vormen van werken.

De toekomstbestendigheid van de zorg is een belangrijk vraagstuk voor Nederland. De toenemende zorgvraag en schaarste aan personeel en middelen zorgen ervoor dat de toegankelijkheid, betaalbaarheid en kwaliteit van de zorg onder druk staan. We zien de volgende ontwikkelingen in het zorglandschap die van betekenis zijn voor Amarant.



Al langer zien we de trend dat de **vraag naar zorg** toeneemt: zowel in **omvang** als in **complexiteit**. Ook onze cliënten worden, gelukkig, steeds ouder, maar we krijgen hierbij wel te maken met de bijbehorende ouderdomsproblematiek. Tevens zien we steeds meer cliënten met co-morbide problematiek (psychiatrie of verslaving) waarbij multidisciplinaire zorg noodzakelijk is, ook over de grenzen van onze organisatie en zorgsector heen.



De zorg heeft te maken met **krachte op de arbeidsmarkt**. Dat merken we ook bij Amarant. In 2040 wordt zelfs verwacht dat dat het aantal werkenden in de zorg van 1 op 7 naar 1 op 4 gegroeid moet zijn. **Plezierig, gezond en veilig werken** is nodig om onze medewerkers aan ons te blijven binden. Maar we zullen ook moeten gaan kijken hoe we het werk soms anders kunnen gaan organiseren, bijvoorbeeld door gebruik te maken van technologische en sociale innovaties.



De **overheidsuitgaven** in de zorg staan onder druk en dit is door de coronacrisis toegenomen. We moeten met dezelfde middelen meer gaan doen. Een **gezonde bedrijfsvoering** is daarom extra van belang. Ook om te kunnen blijven investeren in bijvoorbeeld huisvesting en digitalisering.

Om een toonaangevende en gezonde organisatie te blijven, is het belangrijk dat we een antwoord formuleren op deze ontwikkelingen. We sluiten hierbij aan op de koers van de overheid om toe te werken naar “passende zorg”. Dat betekent zorg die persoonsgericht is en georganiseerd vanuit de behoefte van de cliënt. Maar ook de juiste zorg op de juiste plek: (duurdere) zorg voorkomen, zorg verplaatsen en rondom mensen organiseren, en zorg vervangen door inzet van technologie en e-health.

## **Ons antwoord op de toekomst**

Om onze ambities te realiseren, ‘denken we groot en doen we klein’. Met andere woorden, we hebben grote ambities die we willen bereiken in kleine haalbare stappen. We doen dit samen en in verbinding met de medezeggenschap.

### ***Groot denken ...***

Door wendbaar te zijn, spelen we in op de ontwikkelingen in het zorglandschap. Vanuit een sterk profiel passen we ons aan waar dat nodig is. Bijvoorbeeld aan veranderende zorgvragen, wijzigingen in de financiering of nieuwe zorgaanbieders. Op die manier blijven we waarde creëren. We verbinden daarbij denken en doen. We zijn nieuwsgierig en tonen lef. Alleen dan kunnen we toonaangevend blijven.

### ***Ons portfolio per doelgroep***

De afgelopen jaren hebben we gewerkt aan het ontwerp van onze zorgprogramma’s. Deze brengen samenhang en verbinding tussen onderdelen van het zorgproces en bieden een eenduidige visie en werkwijze per doelgroep. De gehele keten aan zorg wordt voor onze doelgroepen per programma in beeld gebracht en geeft zowel in- als extern duidelijkheid over ons aanbod. Onze zorgprogramma’s bieden voor cliënten (en verwanten) en stakeholders een duidelijke aanpak en inzicht in wat er wel en niet mogelijk is in de begeleiding en behandeling. Nu gaan we aan de slag met de verdere ontwikkeling en implementatie. Snel op- en afschalen om aan te sluiten bij de zorgvraag van dat moment is daarbij een belangrijk resultaat (passende zorg). Dat vraagt interne samenwerking en verbinding van onze zorgprofessionals over de grenzen van onze organisatieonderdelen heen.

De komende jaren werken we vanuit onze zorgprogramma’s verder aan een toekomstbestendig portfolio en een helder cliëntprofiel in de markt. We hebben daarbij expliciet aandacht voor de positionering van behandeling in ons zorgaanbod. Over alle zorgprogramma’s heen werken we aan één scherpe visie op behandeling. De arbeidsmarktproblematiek voor behandelfuncties wordt daarnaast steeds groter. Het steviger positioneren van onze behandelfuncties maakt ons aantrekkelijker als werkgever.



### ***Onze samenwerking in de keten***

Amarant heeft een breed portfolio met heel veel kennis en ervaring bij de zorgprofessionals. Toch kunnen we het ontwikkelen van een toekomstbestendig portfolio niet alleen. De toenemende complexiteit en co-morbiditeit van de zorgvragen van onze cliënten maakt dat samenwerking nodig blijft en dat zal in de toekomst alleen maar sterker worden. Denk aan de steeds ouder wordende cliënt of het groeiende aantal cliënten die op het snijvlak zitten van de gehandicaptenzorg en de GGZ. We willen daarom actief de samenwerking opzoeken met ketenpartners, zodat we gebruik kunnen maken van elkaars kennis, expertise en zorgaanbod. Belangrijk is dat samenwerking waarde toevoegt aan de zorg of aan het welzijn van de cliënt. Dat blijft ons uitgangspunt.

Amarant vindt het belangrijk dat onze cliënten de hulp krijgen die ze nodig hebben. De grensvlakken, of 'schotten' in de zorg, kunnen belemmerend werken als een cliënt zorg nodig heeft vanuit verschillende sectoren of financieringsvormen. De schotten maken het ons dan niet altijd makkelijk om onze cliënten centraal te zetten. Te vaak worden mensen van het kastje naar de muur gestuurd of vallen zij tussen wal en schip, zeker als ze meerdere aandoeningen of beperkingen hebben. Amarant wil hierin haar verantwoordelijkheid nemen door samen met ketenpartners passende oplossingen te zoeken en hierover het gesprek aan te gaan met onze opdrachtgevers. Zo staan we samen sterk en kunnen we meer bereiken.

### ***Onze focus op innovatie: preventie, ambulantisering en digitalisering.***

Amarant heeft vanuit haar zorgprogramma's een breed portfolio zorgproducten voor mensen met een (licht) verstandelijke beperking, autisme of niet-aangeboren hersenletsel. Om passende zorg te kunnen realiseren is innovatie en wetenschappelijk onderzoek binnen ons portfolio noodzakelijk. Wetenschappelijk onderzoek en innovatie dragen bij aan een duurzaam en effectief zorgaanbod. Binnen Amarant signaleren we welke kennisbehoeften er zijn en van daaruit starten we wetenschappelijk (evidence-based) of praktijkgericht (practice-based) onderzoek. Amarant wil dit echter met focus doen. Onze innovaties zullen daarom de komende jaren vooral gericht zijn op preventie, ambulantisering en digitalisering.

***We zoeken  
actief de  
samenwerking  
op***



**Preventie:** De focus in de zorg moet meer liggen op het bevorderen van (positieve) gezondheid en het voorkomen van ziekte of verergering van ziekte en complicaties. Vertaald naar onze cliënten wil Amarant inzetten op een gezonde leefstijl (eten en drinken, beweging), gezond ouder worden en vroegtijdig aanbieden van zorg in de keten om ergere problematiek of escalatie te voorkomen. Ook voor de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers is preventie van groot belang. Om met plezier, veilig en gezond aan het werk te blijven, bieden we medewerkers bijvoorbeeld verschillende trainingen en interventies. Zodat we niet alleen vandaag, maar ook in de toekomst de optimale zorg kunnen blijven leveren aan onze cliënten.



**Ambulantisering:** de maatschappelijke trend is om zorg zoveel mogelijk bij mensen thuis te bieden, in hun eigen vertrouwde leefomgeving. Dichtbij als het kan en verder weg als het moet. Amarant ondersteunt deze beweging en heeft in het verleden al belangrijke stappen gezet. Denk bijvoorbeeld aan de inzet van FACT-LVB. We kunnen hierin nog verdere stappen zetten, zoals de doorontwikkeling van Volledig Pakket Thuis (VPT), Modulair Pakket Thuis (MPT) en prikkelarm wonen binnen de mogelijkheden op de woningmarkt.



**Digitalisering:** Onze cliënten en medewerkers moeten volwaardig gebruik kunnen maken van digitale zorg waar dat de zorgverlening makkelijker maakt of verbetert. Bijvoorbeeld door het gedeeltelijk organiseren van zorg op afstand of de inzet van domotica. Zij moeten daarbij kunnen vertrouwen op een gedragen systeem van interne én externe gegevensuitwisseling, waarbij alle privacy en informatiebeveiligingseisen zijn geborgd. We willen kansen benutten, en hebben aandacht voor mensen die minder digitaal vaardig zijn.

### ***Onze medewerkers maken het verschil***

Onze medewerkers zijn de kritieke succesfactor en maken het verschil voor onze cliënten. De komende jaren zal het door krapte op de arbeidsmarkt echter steeds moeilijker worden om voldoende medewerkers te krijgen. Naast de reguliere werving kiezen we er daarom voor om steeds meer medewerkers zelf op te leiden (leerlingen, zij-instromers). Daarnaast werken wij er hard aan om medewerkers te behouden en aan ons te verbinden. We bieden hen een omgeving waarin zij de ruimte krijgen hun vak uit te oefenen, om nieuwsgierig te zijn, lef te tonen en op zoek te gaan naar mogelijkheden voor de cliënten en hun eigen persoonlijke ontwikkeling. Als lerende organisatie zijn wij ervan overtuigd dat iedereen leert. Altijd. Overal. We willen dan ook een organisatie zijn waar leren centraal staat, zodat medewerkers zich kunnen aanpassen aan de voortdurend veranderende omgeving en creatief en wendbaar kunnen zijn. En waar medewerkers gezond, veilig en met plezier werken.

We zullen het met minder medewerkers moeten doen. Daarom moeten we gaan kijken hoe we het werk soms anders kunnen gaan organiseren, bijvoorbeeld door gebruik te maken van technologische en sociale innovaties. Bij de ontwikkeling van ons portfolio zullen we nadrukkelijk rekening moeten houden met de beschikbaarheid van medewerkers.

Ook onze vrijwilligers en het informele netwerk leveren een belangrijke bijdrage in de kwaliteit van leven van onze cliënten. Zij bieden steun en gezelligheid. Ook bieden zij de cliënt meer mogelijkheden in vrijetijdsbesteding en contacten met de samenleving. Zij vormen een welkome ondersteuning en we blijven investeren op hun inzet.

### ***... Klein doen***

Bij Amarant dragen we allemaal bij aan het welzijn en geluk van onze cliënten, iedere dag opnieuw. Maar als je ziet wat daar allemaal bij komt kijken, dan is dat niet altijd even makkelijk. Zo gaat een groot deel van onze tijd naar het onnodig registreren van werkzaamheden, het uitpluizen van ingewikkelde protocollen, het beantwoorden van vragen van de ondersteuning en het vinden van de informatie die je nodig hebt. Dit alles kost onnodig veel tijd die ook naar de cliënt en zijn verwanten had kunnen gaan. Door de coronacrisis moesten we allemaal nog een stapje extra zetten. Pittig, maar we zagen ook voordelen. Lijntjes werden korter en de focus kwam meer op de zorg te liggen. We waren actiegericht en hadden allemaal hetzelfde doel. Een goede ontwikkeling, die we willen behouden en versterken. Eenvoud en verbinding gaan daarom leidend worden in ons werk de komende jaren.



## ***Teams ontwikkelen zich met kleine haalbare stappen***

Eén van de dingen die teams gaat helpen is een eenvoudig kwaliteitsinstrument met zes bouwstenen: ‘de kwaliteitsdialoog’. Dit is een methodiek waarbij medewerkers, cliënten en verwanten samen gaan bepalen wat écht belangrijk is. De kern is dat we niet meer top-down de agenda’s van teams gaan bepalen, maar dat teams in dialoog met elkaar, de cliënt en verwanten gaan vaststellen wat er nodig is voor goede zorg en plezierig werken.

Ieder team stelt drie ontwikkelpunten vast waar het team mee aan de slag gaat. Niet meer en niet minder. Er is géén apart jaarplan of actieplan. Het uitgangspunt is dat we werken vanuit de behoefte van de teams en samen met medezeggenschap. Om de zorg steeds goed te laten aansluiten bij het uitgangspunt van een goed leven van de cliënt, kijken teams samen met cliënten en/of verwanten op vaste momenten waar ze kunnen leren en verbeteren door een evaluatie (krachtmeting).

## ***Ondersteuning aan krachtige teams***

Krachtige teams ontwikkelen zich met de kwaliteitsdialoog om samen betere zorg te kunnen leveren. Dit betekent verbeteren met kleine, haalbare stappen en met de juiste ondersteuning. De ondersteunende diensten en de manager staan klaar om het team hierbij te ondersteunen en brengen hun expertise in.

### **Ondersteunende diensten**

De juiste ondersteuning betekent teams geven wat ze daadwerkelijk nodig hebben. Om de ondersteuning dichter bij teams te brengen, moeten we echt anders gaan werken. Teams vragen om:

- snelle ondersteuning;
- korte lijnen;
- creativiteit om tot oplossingen te komen (waarom kan het wel!);
- niet ingewikkelder maken dan nodig.

Onze medewerkers in de ondersteunende diensten denken mee, vragen door, signaleren en duiden informatie, zodat zij een krachtig team in één keer goed kunnen helpen. Ze werken samen op basis van gelijkwaardigheid, zijn onafhankelijk en ondersteunend om doelen van teams in haalbare stappen te bereiken. Zo nodig melden zij de ongemakkelijke waarheid, maar zij helpen het team en zijn creatief bij het gezamenlijk vinden van een oplossing. Dit vraagt om de ondersteuning zo dicht mogelijk bij de teams te organiseren. Collega’s van de ondersteuning nemen bijvoorbeeld deel aan een teamoverleg of zijn aanwezig bij een speciale gebeurtenis. Ook kunnen zij een dienst meedraaien.



Onze medewerkers in de ondersteunende diensten sluiten aan op externe ontwikkelingen, werken samen met (keten)partners en verbinden dit aan de behoefte van de organisatie. Zij hebben een hitteschildfunctie om te waarborgen dat de wet- en regelgeving van buiten eerst gefilterd wordt. Intern beleid wordt vervolgens toegankelijk en hanteerbaar vertaald in (samenhangend) beleid.

Niet-zorggerelateerde zaken worden zoveel mogelijk gestandaardiseerd en door de ondersteunende diensten geregeld, bijvoorbeeld de centrale inkoop van materiaal of de wervingsprocedure van personeel.

De komende jaren zullen we daarom werken aan Teamsupport en een deel van de overheadcapaciteit en werkprocessen meer en beter verbinden aan divisies en de vragen en behoeften van teams.

Kortom: minder ingewikkeld beleid en meer aandacht voor de zorg en het team.

### **Ons leiderschap is waardegedreven**

Teams en individuele medewerkers daadwerkelijk geven wat ze nodig hebben vraagt ook iets van het leiderschap van onze managers en directeuren. Zij zetten de behoeften van onze medewerkers op de eerste plaats en helpen hen zich te ontwikkelen en zo goed mogelijk te presteren in een prettige sfeer. Op basis van onze kernwaarden en gedragscode creëren zij een veilig, ondernemend en professioneel werkklimaat. We stimuleren medewerkers zich te blijven ontwikkelen en hierin zelf eigenaarschap te nemen (persoonlijk leiderschap). Onze medewerkers kunnen zo zelf de regie voeren op hun eigen werk en loopbaan en hier de verantwoordelijkheid voor nemen.

Daarbij zijn onze managers en directeuren zichtbaar en dichtbij voor onze medewerkers, ze luisteren en hebben oprechte aandacht. Ze creëren een sfeer waarin medewerkers eerlijk kunnen zijn over hoe het met ze gaat. En geven medewerkers en teams eigen verantwoordelijkheden, zodat zij als krachtig team kunnen werken aan de afgesproken ontwikkelpunten en het creëren van waarde op de verschillende sturingsdomeinen. Er wordt ruimte gegeven om 'het goede' te doen.

Onze leidinggevenden ondersteunen de (Kwaliteits)dialog (vragen stellen) waarin ruimte is voor afwijkende geluiden en diversiteit. Zo komen we samen tot nieuwe oplossingen voor (complexe) vraagstukken. Een leidinggevende durft nieuwe, creatieve paden te betreden, wanneer dat in het belang is van de cliënt. Dat vraagt om visie, lef en ondernemerschap.

Onze leidinggevenden volgen externe ontwikkelingen en houden rekening met opdrachtgevers en partners van Amarant en vertalen deze in de dialoog met teams. Een leidinggevende en het team worden hierin ondersteund door onze medewerkers van de ondersteunende diensten.

### **Medezeggenschap**

Om onze ambities te realiseren gaan we vroegtijdig in gesprek met de medezeggenschap, zodat we hier samen en in verbinding vorm aan geven (partnership). Amarant heeft voor de collectieve belangen van cliënten en medewerkers op meerdere niveaus medezeggenschapsraden ingericht die passen bij de organisatiestructuur; dichtbij de cliënt in zijn directe omgeving, op het niveau van de divisies en op organisatieniveau.

Amarant stelt zich ten doel een omgeving te creëren waar de cliënt zoveel als mogelijk zijn eigen keuzes kan maken. De zeggenschap wordt daarom zo dicht mogelijk bij de cliënt georganiseerd. Medewerkers bepalen samen met cliënten en hun verwanten wat zij belangrijk vinden en welke concrete vraagstukken en acties worden opgepakt. Een belangrijk middel hiervoor is de 'de kwaliteitsdialoog'.

### **Duurzaamheid**

Het behoort tot onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren aan het zuiniger en bewuster omgaan met onze mensen, middelen en leefomgeving. We kiezen zoveel mogelijk voor duurzame oplossingen in alles wat we doen. We doen dit stapsgewijs en op pragmatische wijze. Bijvoorbeeld door onze gebouwen te verduurzamen (zonnepanelen, led-verlichting, nieuwbouw volledig energieneutraal). Ook werken we steeds meer samen met lokale leveranciers van verse producten om onnodig transport te voorkomen. Fijn voor medewerkers en cliënten én goed voor het milieu.



*We zijn er  
voor onze  
cliënten en  
we doen het  
samen anders!*



Postbus 715  
5000 AS Tilburg

[www.amarant.nl](http://www.amarant.nl)