



Beleidsuitgangspunten 2018 - 2021

Sevagram is een zorggroep in Zuid Limburg (Heerlen en Heuvelland) met een strategische focus op complexe intramurale zorg voor oudere in de vorm van gespecialiseerde intramurale verpleging en verzorging inclusief palliatieve zorg, gerontopsychiatrische zorg en geriatrische revalidatiezorg. Onder de Stichting Sevagram ressorteren 18 zorgcentra in de regio's Heerlen en Heuvelland en een geriatrisch revalidatiecentrum. Ook biedt Sevagram palliatieve zorg in twee hospices. In totaal heeft Sevagram 1425 bedden, 1800 medewerkers en 1100 vrijwilligers.

Met ingang van 2017 is het kwaliteitskader verpleeghuiszorg geïntroduceerd. Dit kader maakt duidelijk wat goede zorg is en vormt de basis voor toezicht en verantwoording. Het vormt de wettelijke basis voor de kwaliteit van de verpleeghuiszorg. Uitgangspunt is dat kwaliteit van verpleeghuiszorg iets is voor en van de mensen in de sector. De ondertitel van het nieuwe Kwaliteitskader is: Samen leren en verbeteren. Werken aan goede verpleeghuiszorg betekent met cliënten en familie en met andere zorgprofessionals in gesprek gaan over wat goede zorg betekent. Het kwaliteitskader stimuleert organisaties en medewerkers om werkprocessen te verbeteren en slimme oplossingen te bedenken om kwaliteit te realiseren.

Het Kwaliteitskader verpleeghuiszorg heeft dus als doel de kwaliteit van verpleeghuiszorg te verbeteren en voor Sevagram betekent dit verder doorgroeien in kwaliteit en veiligheid van zorg in alle zorglocaties van Sevagram. Hiertoe maakt Sevagram (jaarlijks) een kwaliteitsplan waarin de bewoner echt centraal staat. Behoudens in de revalidatiezorg en Eerste Lijns Verblijf, komen mensen bij Sevagram wonen in de laatste fase van hun leven en centrale doel is die fase in kwalitatief opzicht zo hoog mogelijk te laten zijn.

Een kwalitatief hoogwaardig leven van de cliënt vormt te allen tijde het uitgangspunt van handelen van alle medewerkers en vrijwilligers. Menselijke interactie staat nummer 1 op de agenda; Sevagram bouwt aan sterke vertrouwensrelaties, waarbij elke medewerker en elke vrijwilliger het verschil maakt. Dit vormt tevens hun inspiratiebron waardoor werken met engagement en plezier plaatsvindt en er zowel in- als extern optimaal wordt samengewerkt. Sevagram maakt zich ook sterk om medewerkers en vrijwilligers ontplooiingsmogelijkheden aan te bieden onder de noemer van 'binden en boeien'.

De betekenis van de Planetree-zorgvisie voor Sevagram

Sevagram werkt aan persoonsgerichte zorg met behulp van de Planetree-zorgvisie. Alle zorglocaties hebben in die context na een traject van 6 jaar begin 2018 het internationale Planetreelabel behaald. Planetree is een waardegedreven, mensgerichte zorgvisie en aanpak die laat zien hoe mensgerichte en integrale zorg kan worden georganiseerd én gerealiseerd. Integrale zorg heeft in deze context betrekking op drie pijlers - betere zorg, helende omgeving en gezonde organisatie - die met elkaar in balans dienen te zijn. De Planetree

zorgvisie streeft naar het beste tussen thuis, een hotel en een zorgcentrum. En dan binnen de context van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg.

Het gaat om de manier *waarop* zorg aangeboden wordt en hoe die wordt *ervaren* door cliënten, familie (mantelzorg), medewerkers en vrijwilligers.

We streven naar het beste tussen thuis, een hotel en een zorgcentrum.

En dan binnen de context van het kwaliteitskader.

Toekomstperspectief: beleidsuitgangspunten 2018 -2021

Om de missie en visie van Sevagram ten uitvoer te kunnen brengen en tijdig op verwachte kans, bedreigingen en veranderingen te kunnen anticiperen is het belangrijk dat een duidelijke strategie gevoerd wordt. Op basis van de strategische speerpunten, is in de meerjarenstrategie 2018-2021 een aantal concrete strategische doelstellingen benoemd. Deze strategische doelstellingen zijn gerangschikt naar de vier perspectieven van de Balanced Score Card. Op hoofdlijnen kunnen de strategische doelstellingen per perspectief als volgt omschreven worden:

Het klant/markt perspectief

Onderscheidend vermogen: mensgerichte zorg

Overkoepelend voor het klant/markt perspectief geldt dat Sevagram *mensgerichte zorg* in een *helende omgeving* vanuit een *gezonde organisatie* wil verlenen. Sevagram wil voor *al* haar klanten *mensgerichte zorg* bieden. Hiervoor dienen haar merkwaarden, *missie* en *visie* in alle lagen van de organisatie verankerd te zijn. Daarom zijn alle locaties inclusief de hospices een traject ingegaan met als uiteindelijk doel het verkrijgen van het Planetreelabel. Dit internationale label is een erkenning voor zorgverleners die *mensgerichte zorg* omarmen en dit op uitgebreide schaal in de praktijk implementeren en vervolgens uitdragen. En wel op een dusdanige manier dat de cliënt meer ontvangt dan hij verwacht. Begin 2018 hebben alle locaties een Planetreelabel behaald en zijn we intensief aan de slag met Planetree 2.0, een centrale herlabeling met minder bureaucratie en een meer gerichte focus op waarden gedreven zorg.

Onderscheidend vermogen: het merk Sevagram

De *identiteit* van een organisatie wordt gevormd door haar *merkwaarden*. Met haar *merkwaarden* geeft Sevagram aan wat voor organisatie zij is. Het streven is een sterk merk neer te zetten omdat de kracht van een sterk merk en haar merkwaarden in handen ligt van haar klanten (in- en externe doelgroepen).

Sevagram staat voor *Zorg met Bezieling*, dat wil zeggen: een *innovatieve* organisatie met *betrokken en gepassioneerde* medewerkers en vrijwilligers waar het resultaat telt!

Strategie richting cliënten

Sevagram wil haar visie en merkwaarden realiseren voor haar cliënten. Een hoge cliënttevredenheid en grote loyaliteit zijn leidend voor alles wat de organisatie doet.

Strategie richting familie van cliënten

Familieleden maken deel uit van het leven van de cliënt en bepalen mede hoe hij zijn leven ervaart. Familie dient als volledige partner gezien te worden bij advies over zaken als kwaliteit, medeleven en culturele doeltreffendheid. Betrokkenheid van familie vinden cliënten heel belangrijk (komen vaak voor hen op, troosten, en bieden emotionele steun en kunnen besluiten nemen rond hun zorg).

De inzet van familie als mantelzorger wordt in toenemende mate belangrijk om de cliënt in diens kwaliteit van leven te ondersteunen. Professionele zorg en familie kunnen elkaar versterken en dit principe zal in 2018 verder uitgewerkt worden.

Strategie richting medewerkers

Sevagram heeft deskundige en betrokken medewerkers die *werken met bezieling* nodig om haar *merkwaarden*, *missie* en *visie* uit te dragen. Sevagram wil voor haar medewerkers een aantrekkelijke werkgever zijn, zodat zij hen kan *boeien* en *binden*. Dit is uitermate belangrijk in een steeds krupper wordende arbeidsmarkt.

Strategie richting vrijwilligers

Vrijwilligers zijn onmisbaar voor Sevagram. Met behulp van vrijwilligers kan cliënten de extra's (in de vorm van activiteiten, dienstverlening en persoonlijke aandacht) geboden worden die vanuit het beschikbare budget niet mogelijk zijn. Ook haar vrijwilligers wil Sevagram *boeien* en *binden*.

Strategie richting overige stakeholders

De komende jaren heeft Sevagram met drie verschillende 'opdrachtverstrekkers' te maken: het zorgkantoor (WLZ), gemeenten (WMO), en de zorgverzekeraar (ZvW). Gezien de toenemende concurrentie in de zorgsector is het voor Sevagram uitermate belangrijk om haar onderscheidende rol bekend te maken bij haar 'opdrachtverstrekkers' en met hen een goede samenwerkingrelatie aan te gaan. Daarnaast wil Sevagram met ketenpartners samenwerken voor het realiseren van een integraal en kwalitatief hoogwaardig zorgaanbod.

Het leren en groeien perspectief

Leren, ontwikkelen, groeien en verbeteren staan bij Sevagram hoog in het vaandel. Dit uit zich ook in haar merkwaarden *innovatief* en *resultaatgericht*. Om op de lange termijn groei en verbetering te realiseren dient een adequate 'infrastructuur' voorhanden te zijn. Hiervoor zijn deskundige en betrokken medewerkers randvoorwaardelijk evenals een structuur voor het aanjagen van innovaties en voor het binnenhalen, verspreiden en borgen van kennis.

Strategische doelstellingen:

- De zorgzwaarte en complexiteit binnen de verpleeghuizen zullen de komende jaren alsmat toenemen. Hierdoor worden er hogere kwaliteitseisen aan medewerkers gesteld. Daarom zal vanuit het personeelsbeleid van Sevagram nadrukkelijk ingezet gaan worden op multi- en interdisciplinaire samenwerking en scholing van medewerkers naar hogere niveaus. Strategische personeelsplanning is in dit kader zoals hiervoor reeds genoemd, een kernbegrip.

- Voor innovatie is een innovatieplatform operationeel met de focus op bewegen en voeding en zorgtechnologie. Vanuit dit innovatieplatform worden specifieke zorgprogramma's en zorgpaden ontwikkeld en op veranderingen in de markt ingespeeld.
- Met de onderwijsinstellingen Arcus College, Zuyd Hogeschool en met de Academische Werkplaats Ouderen wordt samengewerkt op het gebied van zorginnovatie, onderwijsinnovatie en strategisch personeelsbeleid. De organisaties bundelen hun krachten om in te spelen op de verwachte personeelstekorten in de zorg.
- Innovatie bij opleiden vindt plaats via de praktijkleerafdelingen (ZWL) en het Zorg Innovatiecentrum (ZIC). Binnen de praktijkleerafdelingen en het ZIC zorgt Sevagram voor een innovatief concept van opleiden voor beginnende beroepsbeoefenaren (niveau 2-3-4-5- en snuffelstages voor VMBO studenten). Een concept dat studenten de ruimte geeft om te leren, te groeien in het dragen van verantwoordelijkheden en het gehele zorgproces te overzien.
- De behandeldienst continueert en versterkt zijn opleidingsfunctie voor para-peri-medische functies.

Het bedrijfsprocessen perspectief

In dit perspectief gaat het om de interne processen waarvan Sevagram het belangrijk vindt om onderscheidend te zijn. Deze bedrijfsprocessen dienen optimaal ondersteunend te zijn aan het primaire proces en/of aan een of meerdere klantsegmenten. Het gaat om de interne processen die de grootste invloed hebben op klanttevredenheid en essentieel zijn voor het behalen van de financiële doelstellingen van de organisatie. Een belangrijke kritische succesfactor in dit kader betreft de vastgoedportefeuille. Hier wordt in dit kader naar de meerjaren strategische vastgoednota verwezen.

Strategische doelstellingen:

- Sevagram wil haar primaire processen slimmer en effectiever organiseren, zodat meer aandacht kan worden gegeven aan de cliënt. Medewerkers op de afdelingen moeten in staat zijn - en gefaciliteerd worden - om voortdurend kritisch naar hun handelen te kijken en processen optimaal te organiseren, zodat maximale tijd besteed kan worden aan direct cliëntencontact.
- Sevagram gaat haar ondersteunende processen optimaliseren/herinrichten om binnen de budgettaire kaders, met de juiste mensen op de juiste plek, maximale ondersteuning te bieden aan het primaire proces.
- Sevagram hanteert de Planetree-zorgvisie als overkoepelend instrument om haar kwaliteitszorg gestalte te geven. Kwaliteit en hiermee ook veiligheid zijn in alle Planetree-componenten verweven. Veiligheid wordt beschouwd als een natuurlijk onderdeel van de organisatie en als vanzelfsprekend aspect van kwaliteit en preventie. Kortom, veiligheid vormt een integraal onderdeel van het kwaliteitssysteem, dat weer een integraal onderdeel van het Planetree-model is.
- Sevagram scherpt haar visie op zorgtechnologie verder aan. Sevagram wil namelijk technologie op *menswaardige* wijze inzetten. Uitgangspunt is dat technologie de kwaliteit van leven van de cliënt optimaal ondersteunt en de cliënt eigen regie en privacy behoudt.

Het financiële perspectief

Financiële maatstaven zijn van belang voor het meetbaar maken van bedrijfseconomische consequenties van de strategievoering op de overige drie perspectieven. Iedere strategische keuze dient uiteindelijk bij te dragen aan een financieel gezonde positie van Sevagram, waarbij onderstaande vier doelstellingen te allen tijde in acht worden genomen.

Strategische doelstellingen:

- Sevagram is een financieel gezonde organisatie en wil dit graag zo houden. Sevagram streeft naar het realiseren van een structureel positief resultaat op alle bedrijfsonderdelen waarbij de vermogenspositie jaarlijks wordt versterkt conform de meerjarenbegroting met bijbehorende afgesproken ratio's. Voortdurende bewaking van de kasstromen met het vermogen om de verplichtingen te kunnen nakomen, blijft uiteraard eveneens belangrijk.
- Het treasury management van Sevagram dient risicomijdend te zijn. Jaarlijks zal op basis van de dan geldende rentevervalkalender een plan van aanpak gemaakt worden om toekomstige renterisico's te minimaliseren, met name door consolidatie van kortlopende financiering in langlopende leningen en het realiseren van jaarlijkse positieve kasstromen.
- De nodige investeringen in vastgoed en ICT én instandhouding van gebouwen zullen aandacht krijgen in de jaarplannen van het bedrijfsonderdeel Vastgoed/ Beheer & Onderhoud.