



Stichting  
**Humanitas**

# Strategische notitie



## Voorwoord: een 'nieuwe' koers

Stichting Humanitas bereidt zich voor op de toekomst. Een toekomst die er, door omstandigheden die we maar beperkt in de hand hebben, uitdagend uitziet. Vergrijzing, individualisering, pandemie en oorlog maar ook uitdagingen op het gebied van klimaat, duurzaamheid en arbeid. Het is nu belangrijker dan ooit om samen na te denken over de dag van morgen. Over wie we zijn en vooral ook wie we willen zijn in de jaren die voor ons liggen. Grote vragen van grote betekenis. We kijken niet alleen vooruit maar ook terug. Stellen ons de vraag: waarom en waaruit zijn we ontstaan? En wat betekent deze geschiedenis voor de dag van vandaag en morgen?

Voor jou ligt onze toekomstvisie. In dit *Plan voor de Toekomst\** heeft Stichting Humanitas de dag van morgen tot 2030 onder de loep genomen. Het uitdenken en neerzetten hiervan was een intensief proces. Veel mensen binnen en buiten Stichting Humanitas waren betrokken. Zo is het een verhaal geworden van medewerkers, samen met de medezeggenschap en andere belanghebbenden. Kortom: een verhaal van ons allemaal. Samen gingen we op reis om na te denken, te onderzoeken en onszelf opnieuw uit te vinden. We maakten een belangrijke start met het beschrijven van onze volgende bestemming. Stichting Humanitas staat namelijk ergens voor en het is belangrijk dit (opnieuw) uit te spreken. Dat doen we in dit *Plan voor de Toekomst*.

In hoofdlijnen beschrijven we wie we (willen) zijn en hoe wij naar de toekomst kijken. Bekende en vernieuwde uitgangspunten passeren de revue. Onze oproep: laten we naar elkaar luisteren en met elkaar in gesprek gaan. Hoe gaan we dit nu samen aanpakken? En hoe richten we Stichting Humanitas zo in dat we onze ambities kunnen waarmaken?

Nee, we zijn er nog niet. Met dit *Plan voor de Toekomst* geven we vooral de richting aan. Er moet

nog veel gebeuren voor we onze bestemming bereiken. Daarom maken we, passend bij dit *Plan van de Toekomst*, ook een communicatieplan en uitvoeringsplan. Daarnaast worden verschillende doelen verwerkt in de productplannen, werkplannen en in het jaarplan. Desondanks zijn we er nu al trots op dat we de woorden vonden waar we allemaal achter staan. Woorden die niet alleen mooi klinken maar die we vooral waar gaan maken. Dat doen we samen; de uitdagingen die we tegemoet zien, zijn immers uitdagingen van ons allemaal. Samenwerkingspartners zijn dan ook nodig. En nu we weten waar we naartoe willen bewegen, kunnen we onze activiteiten daarop laten aansluiten. Zie het als de koers 2030 van Stichting Humanitas.

Met veel vertrouwen zien we de toekomst tegemoet!

Ellis Kastelein en Joost Zielstra  
RaadvanBestuur

*\*Deze versie van het Plan voor de Toekomst is voor het leidinggevend kader van Stichting Humanitas. Er verschijnt ook een beknopte publieksversie voor zowel intern als extern gebruik.*





De dag van morgen is allesbehalve voorspelbaar. De afgelopen 75 jaar heeft Stichting Humanitas laten zien dat zij wendbaar en flexibel is en ook in een veranderlijk speelveld sterk en relevant weet te blijven. Dat deed Stichting Humanitas tijdens de wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog (in een toen nog verzuild Nederland bood Stichting Humanitas hulpverlening aan iedereen die een beroep op ondersteuning deed). Stichting Humanitas was erbij toen de Algemene Bijstandswet werd ingevoerd. Toen de verzorgingsstaat werd opgebouwd maar ook toen zij plaatsmaakte voor een participatiesamenleving. Stichting Humanitas doorstond politieke verschuivingen en tijdperken van bezuinigingen. Ondervond de gevolgen van grote maatschappelijke ontwikkelingen. Al die jaren voelde de organisatie haarfijn aan wat speelde in de samenleving en wat nodig was.

Nu staan we voor een nieuw tijdperk. Een tijdperk van aanhoudende bevolkingsgroei en toenemende vergrijzing en diversiteit. Hoe beïnvloeden technologische innovaties en politieke besluiten ons werk? Hoe vinden we een balans tussen krimpende budgetten en arbeidstekorten in een tijd waarin de zorgvraag almaar groter en complexer wordt? Dat is de uitdaging waar we nu voor staan.

Stichting Humanitas durft te stellen dat hét sleutelwoord voor de toekomst is: samen. Samenwerken, samenredzaam, samen talentvol en samen met en in de wijk. Meer dan we al doen, zal Stichting Humanitas intensief samenwerken met de hulpvrager en diens netwerk, maar ook met professionals en organisaties rondom de hulpvrager. Dat laatste doen we door ons te verenigen in zogenoemde wijkallianties. Deze allianties zijn nieuwe vormen van samenwerken waarbinnen de wijk, de inwoners en de voorzieningen als één geheel worden gezien. Alle partners binnen deze allianties hebben een andere

rol en leveren een ander soort bijdrage of ondersteuning. Allen met hetzelfde doel en vanuit de visie om hulpvragers zoveel mogelijk de regie over hun leven te laten houden. Soms met ondersteuning van diens netwerk.

Hoe we dat aan gaan pakken, lees je in de vervolghoofdstukken. Voordat we daar op ingaan, herinneren we jou en onszelf er eerst even aan wie wij zijn en waar we voor staan. Eén ding willen wij bij deze alvast beloven: wij blijven ons gedachtegoed trouw. Wij blijven *Stichting Humanitas*. Vandaag én morgen.

### Over ons:

Stichting Humanitas biedt al meer dan 75 jaar zorg en ondersteuning, een helpende hand in welke vorm dan ook, aan mensen in de regio Rotterdam. Jong en oud. Wij zijn er voor iedereen, ongeacht iemands achtergrond, religie of leefstijl. Ieder mens is uniek en juist dat maakt ons zo mooi.

We bieden buurtwerk, praktische hulp aan huis of op locatie tot zorg in verpleeghuizen. Van hulp bij verslaving of na detentie tot het bijstaan van chronisch zieken, sekswerkers, mensen die kampen met eenzaamheid of ouders die vragen hebben over de opvoeding. Dat is slechts een greep uit ons aanbod. Wij werken met 2500 medewerkers en maar liefst 2000 actieve vrijwilligers die elke dag weer het verschil maken voor de stad, de regio en haar mensen.

### **‘Bij ons kun je zijn wie je bent’**

luit ons rotsvaste credo.

### Onze grondhouding:

#### **De kracht van Humanitas**

Vroeg of laat kunnen we allemaal een helpende hand gebruiken. Omdat we ouder worden en niet meer (volledig) zelfstandig kunnen wonen. Omdat we getroffen worden door ziekte of tegenslag. Omdat we vastlopen - op welke manier dan ook. Of gewoon, omdat het zo fijn is te weten dat er iemand voor je is.

Stichting Humanitas is er voor iedereen die behoefte heeft aan ondersteuning. We zijn er voor grote langdurige hulpvragen maar ook voor mensen die net even dat duwtje in de rug kunnen gebruiken. Daarbij houden onze cliënten de touwtjes in handen, zoveel als mogelijk. Logisch toch? Ook als je ondersteuning nodig hebt, zou je de regie over jouw leven moeten houden. Jij bent immers nog steeds jij. Met alles dat je liefhebt. Met je hobby's en passies. Met je gewoontes en eigenaardigheden. Met je humor, gedachten, achtergrond en levensstijl. Want juist door (dichtbij) jezelf te blijven, blijf je vitaal en kom je vooruit. Dan is zorg en ondersteuning geen vervelend 'moeten' maar biedt het kansen, hoop en vertrouwen in de toekomst.

Bij Stichting Humanitas maken we jouw ervaringen, wensen en keuzes zoveel mogelijk leidend in het pad dat we samen bewandelen. Wij denken in kansen en mogelijkheden. We vullen niet in maar denken mee. Vaste kaders en protocollen ondersteunen in de uitvoering; echter blijven wij denken in mogelijkheden. We passen ons aan en bewegen waar mogelijk mee. Vrijheid hebben wij hoog in het vaandel. Want wij weten: ieder mens is van nature krachtig, vitaal en in staat om zijn of haar leven zelfstandig vorm te geven. Wij bieden slechts de helpende hand.

En ja, we zijn trots. Trots op onze mooie organisatie, die almaar mooier en beter wordt. Trots op onze medewerkers, die al net zo divers zijn als de stad. Telkens weer kijken we kritisch naar onszelf en naar elkaar, willen we het beste uit ieder mens halen en zoeken altijd naar kansen en talenten. Zo houden we Stichting Humanitas scherp, sterk én relevant.

Stichting Humanitas zit in de haarvaten van de samenleving. Van buurtwerk tot verpleeghuizen. We weten wat leeft, wat speelt. Daardoor zijn we in staat om vroegtijdig en flexibel in te spelen als er problemen worden gesignaleerd. Waar nodig trekken we aan de bel en laten onze stem horen. Door zichtbaar en beschikbaar te zijn, spelen we een belangrijke rol bij preventie. En die rol zal in de toekomst alleen maar belangrijker worden.

In een sterk veranderend werkveld en een veranderende samenleving, is het belangrijk om als organisatie te blijven bewegen. Dat doen we zonder onszelf te verloochenen. Onze kern is en blijft hetzelfde: bij Stichting Humanitas geloven we in jezelf kunnen en mogen zijn. We geloven dat mensen zelf zin en vorm geven aan hun leven en dat daar de mooiste dingen uit voortkomen. Want de mooiste versie van jezelf, dat ben jij. En naar dat principe leven en werken wij elke dag.

### De toekomst:

Kijken we naar demografische cijfers en voorspellingen, dan zien we dat de bevolking groeit en de vergrijzing de komende jaren verder toeneemt. Die vergrijzing leidt tot een groei van het aantal chronische aandoeningen en comorbiditeit (het tegelijkertijd hebben van twee of meer stoornissen of aandoeningen). Samengevat kunnen we stellen: de zorgvraag wordt groter en complexer terwijl zorgbudgetten en arbeidskrachten afnemen. Het is dan ook noodzakelijk om te zoeken naar andere manieren van werken en organiseren in de zorg. Dat vraagt niet alleen wat van organisaties maar ook van professionals. We zien nu al dat er een steeds groter beroep wordt gedaan op informele zorg zoals mantelzorgers en vrijwilligers. Dit staat op gespannen voet met individualisering in onze samenleving en de druk die er al op - vaak toegewijde - mantelzorgers ligt.

De overheid zet in op 'langer thuis'. Dat betekent een sterke focus op extramurale zorg en preventie. We zien een verschuiving van 'ziekte en zorg' naar gezondheid en gedrag'. In het streven om mensen zolang mogelijk thuis te laten wonen, bieden technologische en digitale innovaties uitkomst. Dometica, robotica, e-health... Deze ontwikkelingen kunnen ervoor zorgen dat iemand langer (veilig) thuis kan blijven wonen. Maar ook spelen ze een rol in preventie door te sturen op een gezondere leefstijl en zorg op afstand: denk aan apps, of beeldbellen. Gelijktijdig heeft deze technologie ook een keerzijde; de zorg kan als 'koud' en afstandelijk worden ervaren en eenzaamheid en isolement in de hand werken. Iets waar we ons bewust moeten blijven.

We gaan steeds meer uit van de zelfbeschikking en zelfstandigheid van de cliënt. Wat kan iemand zelf? En waarin kunnen familie, vrienden, kennissen of burens bijspringen? Dat netwerk rondom een

hulpvrager krijgt in de toekomst een steeds grotere rol. Professionals krijgen er daarmee een belangrijke taak bij: het in beeld brengen van, en het zo goed mogelijk inzetten, van de mensen om de hulpvrager heen. Daarnaast wordt (multidisciplinaire) samenwerking tussen instanties en organisaties steeds meer aangemoedigd door overheid en financiers. Door onze krachten en expertise te bundelen, is de kans groter dat we de toenemende hulpvraag in de samenleving op kunnen vangen zonder aan kwaliteit in te leveren.

[+ Klik hier voor een uitgebreide beschrijving van ons toekomstbeeld.](#)

### Ons plan voor de Toekomst:

Stichting Humanitas is zich bewust van het veranderende landschap. Wij beseffen voor welke uitdagingen dit ons stelt maar ook welke kansen er liggen. Deze kansen en uitdagingen van de toekomst zijn van ons allemaal. Om te kunnen blijven doen waar wij bij Stichting Humanitas in geloven en goed in zijn, leggen we de focus nog meer op de wijk, netwerken en samenwerken. We bundelen onze krachten en talenten en zorgen er samen voor dat iedere Rotterdammer zo goed mogelijk op eigen benen kan staan.

#### Alleen samen blijven we op eigen benen.

- Netwerkgericht werken met de hulpvrager en de mensen om hem of haar heen. Hierin is het sleutelwoord: samenredzaam. Wat is het? Wat betekent het voor het werk van Stichting Humanitas en voor de rol van de professional? Welke rol speelt innovatie hierbij? Dat en meer behandelen we in [hoofdstuk 1](#).
- Samenwerken met andere organisaties, dienstverleners en professionals in de wijk binnen zogenoemde wijkallianties. Onder de noemer

'Samen met en in de wijk' zet Stichting Humanitas zich straks in om Rotterdammers dichtbij huis te kunnen ondersteunen op de manier die bij hen past. Door de krachten te bundelen, kunnen we elk individu recht doen en een sterk en veelzijdig aanbod aan diensten bieden. Mogelijk al in een vroeg stadium. Wat komt er allemaal kijken bij zo'n wijkalliantie? Welke rol ziet Stichting Humanitas voor zichzelf weggelegd en hoe pakken we dit aan? Dat lees je in [hoofdstuk 2](#).

- Onze professionals worden klaargestoomd om de 'nieuwe' koers in hun dagelijkse werk te implementeren en 'eigen' te maken. Uiteindelijk zijn het de mensen die het verschil maken. Zij moeten die nieuwe koers varen. Samen hebben we de verantwoordelijkheid om over de juiste kennis en vaardigheden te (gaan) beschikken om mee te gaan in een nieuw tijdperk. Wij zien iedere medewerker en vrijwilliger als ambassadeur van Stichting Humanitas. Stuk voor stuk zijn zij uniek en beschikken over unieke talenten die waardevol zijn voor de organisatie. Hoe houden we al die mensen betrokken? Hoe zorgen we ervoor dat iedereen zichzelf terug kan vinden in het beleid? Hoe leren we van elkaar, hoe faciliteren we talentontwikkeling? Daar gaat [hoofdstuk 3](#) over.
- In hoofdstuk 4, tot slot, kijken we naar Stichting Humanitas als organisatie. Want om een gelijkwaardige partner te kunnen zijn en blijven binnen netwerkverbanden en wijkallianties, maar ook om talent te behouden en aan te trekken, moeten we goed weten wie we zijn en waar we staan. Een krachtige, flexibele organisatie is immers nodig om de veranderende wereld sterk en positief tegemoet te treden. In [het laatste hoofdstuk](#) laten we zien hoe wij dit aanpakken.

Wij zijn klaar voor een nieuw avontuur! Jij ook?







## 1. Samenredzaam

*Samenredzaam*: dat vat de 'nieuwe' koers van Stichting Humanitas mooi samen. Een professional die uitgaat van samenredzaamheid, richt zich op het versterken van de eigen regie en daadkracht van de hulpvrager. Hij of zij doet hierbij een beroep op - indien aanwezig - het netwerk. Vrienden, kennissen, burens of familieleden krijgen de ondersteuning die nodig is om de hulpvrager of cliënt bij te staan in de ondersteuningsbehoeften.

Daarin zien we een belangrijke verschuiving in de manier van zorgverlening: steeds meer bewegen we toe naar een situatie waarin eerst gekeken wordt naar wat iemand zelf kan, vervolgens naar hoe hij of zij ondersteund kan worden door mantelzorgers en 'technologie'. De zorgverlener komt pas later in beeld. Dit betekent niet dat onze professionals passief langs de zijlijn staan, wél dat we onderzoeken en faciliteren wat nodig is om zo zelfstandig mogelijk verder te kunnen.

### **Samenredzaamheid door het netwerk**

*Gebundelde takken kun je niet breken - Afrikaans spreekwoord*

Zelfredzaamheid legt de nadruk op het 'zelf doen'; samenredzaamheid legt het accent juist op het 'met elkaar doen'. Op die manier ondersteunen we mensen de eigen regie en daadkracht te versterken in plaats van het over te nemen, ook als zij meer van anderen afhankelijk worden. Samenredzaamheid komt tot uiting in een buurt, een wijk of een gemeenschap; we doen het met iedereen en voor iedereen. Dit zorgt voor een omslag in denken en werken: het netwerk vervult een belangrijke rol in het leven van de hulpvrager. Stichting Humanitas heeft de taak om hen te ondersteunen die rol te behouden of te versterken. Als de kring om de hulpvrager kleiner is dan gewenst, vormen wij er één en ondersteunen we waar gewenst in het uitbreiden en versterken van het

netwerk. Dit start bij het echt kennen van onze cliënt en de mensen om hem of haar heen.

De regie en de wens van de hulpvrager staat bij Stichting Humanitas altijd centraal. Toen, nu en straks. Als deze wens ertoe leidt dat we gezamenlijk een keuze maken die afwijkt van een standaard protocol of richtlijn, weten we die als geen ander te onderbouwen en uit te leggen. De regie en wens van de hulpvrager is leidend en dat kunnen wij ten alle tijden verantwoorden vanuit een doordachte onderbouwing. Desondanks kan het zijn dat iemand te maken heeft met (dringend) medisch of rechtelijk advies. In dat geval gaan wij met de cliënt in gesprek en onderzoeken we samen waar ruimte ligt voor eigen wensen en invullingen.

Samen met het sociale netwerk, professionals en zo nodig technologie zorgt Stichting Humanitas ervoor dat de cliënt zijn positie behoudt in de samenleving. De omgeving van de cliënt is immers van grote waarde, zowel in stenen als in mensen. In samenwerking met elkaar regelen we wat nodig is. We kijken daarbij naar de talenten van eenieder en niet naar de onmogelijkheden. Want juist omdat mensen verschillen, heeft ieder mens iets unieks te bieden. Iedere bijdrage telt.

We zoeken naar de veerkracht van mensen. Niet de ziekte maar een betekenisvol leven staat centraal. Niemand hoeft buiten de boot te vallen. Stichting Humanitas vindt niets zo belangrijk als er voor mensen zijn, ook - of juist - als zij geen netwerk hebben en sociaal geïsoleerd zijn (of dreigen te worden). Luisteren, aandacht en vertrouwen opbouwen: daar begint het mee.



### Samenredzaamheid vormgeven in de wijk

*De omgeving van de mens is de medemens – Jules Deelder*

Stichting Humanitas zet zich in voor het versterken van de samenredzaamheid van een cliënt in Rotterdam en omstreken. Er zijn nu al veel sociale infrastructuren en mogelijkheden in de wijken, en plekken waar mensen elkaar kunnen ontmoeten. In Rotterdam en omstreken bestaat een grote en vitale rijkdom aan sociale verbanden die uiteenlopende vormen van ondersteuning verlenen. Nieuwe gemeenschapsvormen ontstaan op locatie, in buurten en wijken maar ook virtueel. De vrijwillige charitatieve ondersteuning en zorg wordt eveneens gekoesterd. Niet alleen omdat zorg en hulpverlening anders onbetaalbaar wordt maar meer nog om de eigen regie, autonomie, eigenwaarde en zeggenschap over de eigen leefomgeving te behouden of te stutten. Het is voor Stichting Humanitas, en uiteraard voor andere dienstverleners, van belang om deze initiatieven te kennen en de samenwerking met hen op te zoeken. Gelijktijdig vraagt het om een goede begeleiding van een hulpvrager naar een passend aanbod.

Bij Stichting Humanitas zorgen we graag voor opties. Mensen die een beroep willen doen op een van onze diensten, moeten hierin zelf kunnen kiezen wat bij hen past. Hierin voorzien wij bijvoorbeeld door “buurtactiviteiten” te organiseren in verpleeghuizen. Samen eten, sport, spel... Het verpleeghuis is onderdeel van de wijk en straat. Bezoekers kunnen hier rekenen op persoonlijke aandacht, gastvrijheid en een warm welkom. We streven er dan ook naar om zoveel mogelijk regelaat en ‘vaste gezichten’ op de locaties aan te bieden. Zo zorgen we voor zichtbaarheid en nabijheid. Gelijktijdig verlagen we op deze manier de drempel van een zorginstelling.

### Van zorgen voor naar zorgen dat: de rol van professionals

*Hoe groter de afstand, hoe minder betekenisvol je bent – Andries Baart*

Van zorgen voor naar zorgen dat; dat is volgens Stichting Humanitas een ultieme vorm van sociale innovatie. Die ‘nieuwe’ koers vraagt om een andere rol van onze professionals en vrijwilligers. Zij denken met de cliënt mee hoe de ondersteuning voor sociale en mentale veerkracht vorm moet krijgen. Daar gaan veel vragen mee gepaard. Denk bijvoorbeeld aan: welke taak en rol past bij de professional? En welke rol spelen de mensen om de hulpvrager heen? Kunnen de cliënt en zijn familie het samen redden? Op welk moment is professionele inzet nodig of is informele zorg een betere optie? Hoe stemmen we dit op een professionele manier af? Bij elk evaluatiemoment kijken we kritisch naar de ondersteuning en de rol van het netwerk.

Samenredzaamheid geldt niet alleen voor cliënten maar kan ook voor onze medewerkers gelden. Iedereen kan, door veranderende omstandigheden, even uit balans raken. Ook dan bieden wij een ondersteunende hand, zowel op het werk als thuis. Voor Stichting Humanitas is ‘naar elkaar omkijken’ eigenlijk heel logisch. Want de kracht zit in gezien worden. Dat willen we allemaal.

### Onze belofte:

Het is al vaak gezegd en gelijktijdig kunnen we het niet vaak genoeg herhalen: bij Stichting Humanitas zien we ieder mens als uniek en talentvol. Wij gaan zoveel mogelijk uit van de zelf- en samenredzaamheid van mensen en hun eigen regie. In de zorg en hulpverlening staat de hulpvrager centraal te midden van zijn of haar omgeving, ervaringen en netwerk. Waar mogelijk zetten we de mensen om de hulpvrager heen in om de samen gekozen doelstellingen te

behalen. Het succes zit in de ‘met elkaar doen’-benadering, dichtbij de hulpvrager, in de wijk waarin hij of zij oud wil worden en samen met diens netwerk en de professionals voor alle verschillende hulpvragen.

### Ons plan:

- Van zorgen voor naar zorgen dat: een nieuwe methodiek die de aankomende jaren multidisciplinair wordt uitgewerkt.
- Stichting Humanitas ziet het netwerk van een hulpvrager als onderdeel van het team. Formele en informele zorg komen dus samen. Wij van Stichting Humanitas blijven ons altijd inzetten om de de hulpvrager en diens talenten, verlangens en wensen goed te leren kennen. Een goede relatie met de hulpvrager én zijn of haar sociale kring is altijd het uitgangspunt.
- Nog meer dan we nu al doen gaan we netwerkgericht werken. Niet alleen met burens, vrienden, kennissen en familie rondom de hulpvrager maar ook met social work en andere experts. Dat vraagt om onderzoek: welke methodiek is passend is in welke wijk? Wie neemt welke rol in?
- Samenredzaam, in de breedste zin van het woord, is het nieuwe sleutelwoord. Samen met het netwerk en met de alliantiepartners blijft de hulpvrager zo zelfstandig en zelfredzaam mogelijk. Hoe komt passende zorg tot zijn recht en hoe voeren we dit in de praktijk uit? Stichting Humanitas zet zich in om ontmoetingen tussen mensen in de wijk en met de partners te faciliteren. We zoeken doorlopend naar manieren om verbinding in de wijk mogelijk te maken.







## 2. Samen met en in de wijk

Alleen samen kunnen we de vraag van morgen aan. Ook vanuit financiers en overheid wordt er meer gestuurd op samenwerking om de stijgende kosten en andere problemen het hoofd te kunnen bieden. Vanuit Stichting Humanitas is de basishouding dan ook: samenwerken en netwerkgericht werken. Wij geloven dat we via die weg - vandaag en morgen - kunnen blijven doen en kunnen uitbreiden waar we goed in zijn: de best mogelijke zorg en ondersteuning bieden door de wensen en kwaliteiten van de hulpvrager leidend te maken.

### Wijkallianties

Netwerkgericht werken doet Stichting Humanitas met de hulpvrager en de betrokkenen om hem of haar heen: burens, kennissen, familie... Echter gaat samenwerken volgens ons vanaf nu nog een stap verder; Stichting Humanitas gaat in een wijk samenwerken met andere professionals, hulp- en dienstverlenende organisaties, burgerinitiatieven en bedrijven. Dat uit zich in de praktijk in zogenaamde wijkallianties. Iedere organisatie heeft zijn eigen kwaliteiten, de hulpvrager zijn persoonlijke wensen, de alliantie dezelfde visie. Samen versterken we elkaar. Jong of oud, Humanistisch of Protestants, wat de achtergrond of hulpvraag ook is. Zo zorgen we ervoor dat mensen oud mogen worden in hun vertrouwde omgeving, omringd met vertrouwde gezichten en eigen regie vanaf dag één tot het laatste moment. We dragen op deze wijze ook bij aan betaalbare zorg door minder reismomenten, meer preventie en minder administratieve lasten.

Allianties zijn niet helemaal nieuw voor Stichting Humanitas. De Coalitie Ouderen, de Alliantie Tante Sjaar en de Coalitie Erbij zijn reeds bestaande coalities waar wij trots deel van uitmaken. Ook voor Conforte en Archipel ZhE levert Stichting Humanitas een meer dan actieve bijdrage. De nieuwe allianties richten zich echter niet op een specifieke doelgroep

maar op wijken. Een wijkbenadering biedt ruimte om hulp en ondersteuning dichtbij de mens te organiseren. Mensen geven vaak aan oud te willen worden binnen hun eigen wijk en het liefst zolang mogelijk thuis te willen wonen. Dat begrijpen wij goed. Thuis is veilig en bekend. Thuis is waar burens, vrienden, familie en kennissen zijn, waar we deel uitmaken van een wijk. Thuis is de plek waar we graag zijn en waar we zelf zin en vorm kunnen geven aan het leven.

Samen met de inwoners, informele en professionele ondersteuning vormen we een netwerk waarmee we op de bres willen staan voor diverse doelgroepen. Samenredzaamheid van de wijk en de mensen staat hierin - vanzelfsprekend - centraal.

Het plan voor dergelijke samenwerkingen stelt ons echter ook voor de vraag: wat organiseren we op welke schaal? Wie doet wat? Stichting Humanitas intensificeert de komende jaren de samenwerking met andere aanbieders om ingrijpende en noodzakelijk vernieuwingen te realiseren. Samenwerking vraagt om betere onderlinge afstemming, waarbij aanbieders elkaar niet beschouwen als concurrent maar als samenwerkingspartner.

### Regierol

Zorgaanbieders gaan in de toekomst niet enkel zorg en ondersteuning bieden; ze vervullen ook een regierol in de coördinatie van zorg en ondersteuning rondom de cliënt, in de keten van zorg en het gebied. Dat vraagt om zichtbaarheid in zowel het informele als professionele netwerk door stakeholdersmanagement. Zij zien toe op het aangaan van samenwerkingsverbanden en het innoveren van processen. Altijd met oog en aandacht voor ieders belangen.

Zorg en ondersteuning in een wijk organiseren, op een efficiënte en vooral ook persoonsgerichte



manier, doen we niet zomaar even. Het vraagt om een transparante verdeling tussen aanbieders en om zichtbaarheid in de wijk. Het vraagt om onszelf goed kennen en bereid zijn te blijven groeien. Voordat we verder ingaan op 'Samen met en in de wijk', is het nuttig eerst wat begrippen te verduidelijken.

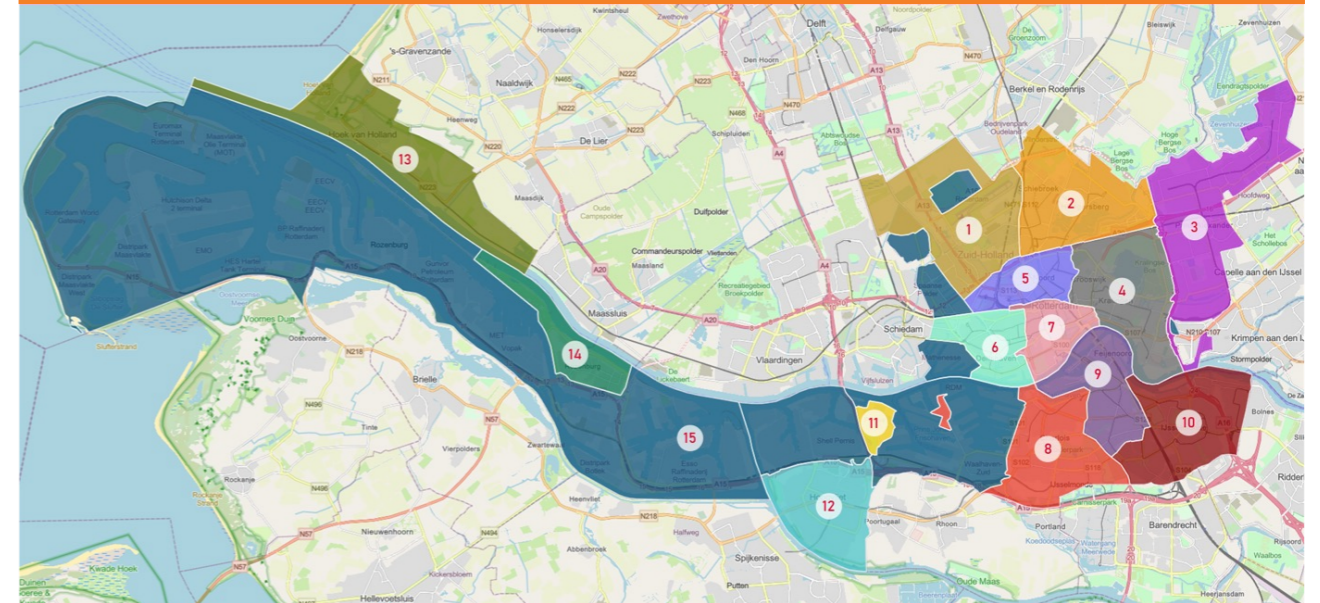
### Wat is de definitie van een gebied/wijk?

Volgens de definitie van het Centraal Bureau van Statistiek (CBS) zijn de Nederlandse gemeenten onderverdeeld in wijken en buurten. Wijken zijn op-tellingen van één of meer aaneengesloten buurten;

buurten vormen het laagste regionale niveau. De gemeente bepaalt de indeling in wijken en buurten. Stichting Humanitas richt zich op Rotterdam en regio. Onder andere door verhuisbewegingen van Rotterdammers die naar randgemeenten trekken en door extra zorgvragen voor kwetsbare doelgroepen in deze randgemeenten van Rotterdam, voelen wij ons zonder meer verbonden met de hele regio. Stichting Humanitas levert in elke randgemeente al zorg of ondersteuning. Voor het *Plan voor de toekomst* oriënteren wij ons voor de onderdelen welzijn, zorg en ondersteuning op zes gemeenten (zie figuur 1).

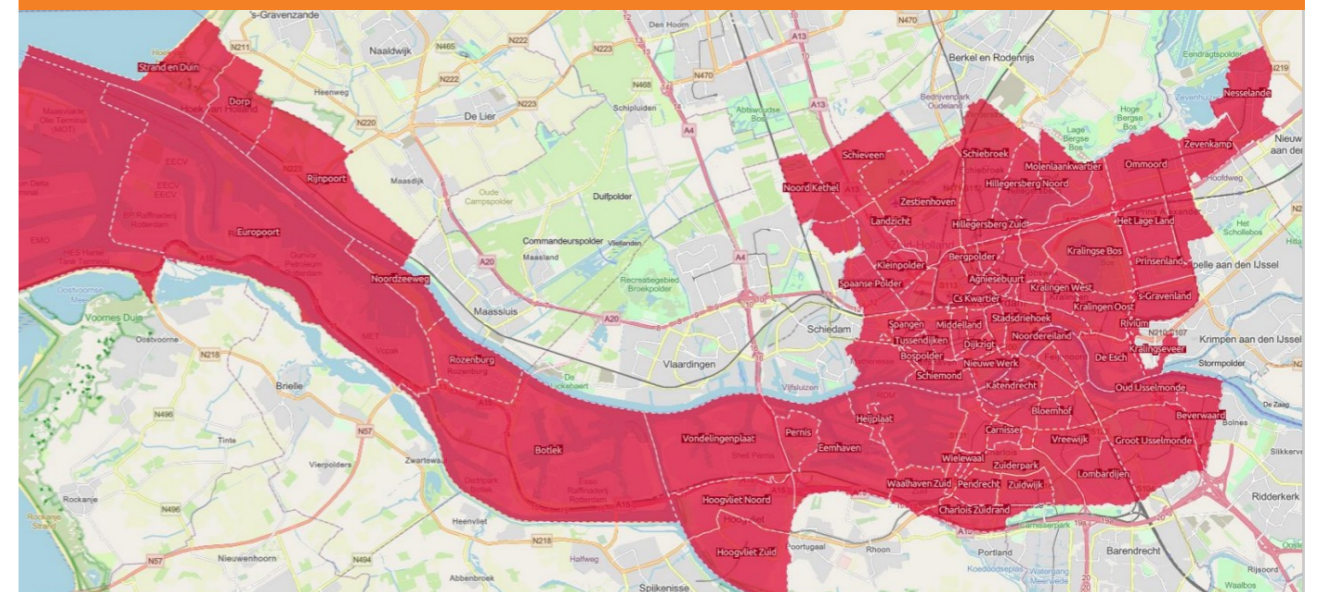
## Indeling gebieden Rotterdam

- |                              |                      |                               |
|------------------------------|----------------------|-------------------------------|
| 1. Overschie                 | 6. Delfshaven        | 11. Pernis                    |
| 2. Hilligersberg- Schiebroek | 7. Rotterdam Centrum | 12. Hoogvliet                 |
| 3. Prins Alexander           | 8. Charlois          | 13. Hoek van Holland          |
| 4. Kralingen-Crooswijk       | 9. Feijenoord        | 14. Rozenburg                 |
| 5. Noord                     | 10. IJsselmonde      | 15. Haven- en industriegebied |



Figuur 2

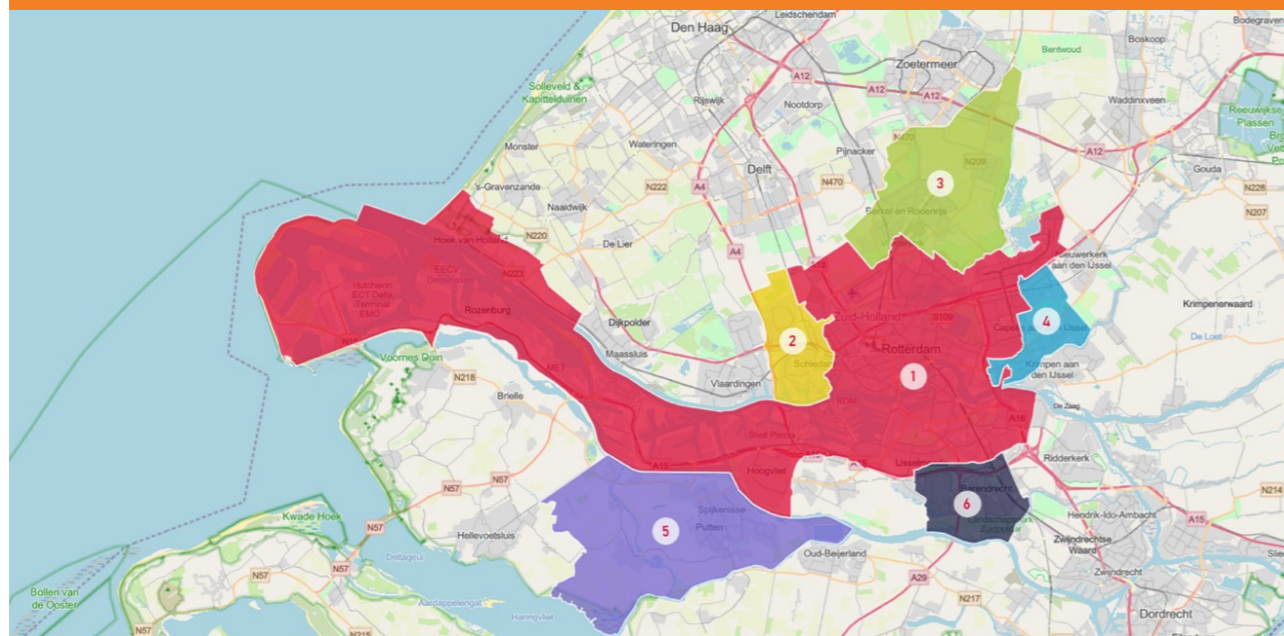
## Gemeente Rotterdam



Figuur 3 Voor deze koersbepaling richten we ons in eerste instantie op de diversiteit binnen de gehele regio. In een later stadium specificeren we dit op het niveau van wijken en buurten.

## Gemeenten

- |              |                          |                |
|--------------|--------------------------|----------------|
| 1. Rotterdam | 3. Lansingerland         | 5. Nissewaard  |
| 2. Schiedam  | 4. Cappel een den IJssel | 6. Barendrecht |



Figuur 1 De gemeente Rotterdam spreekt over een clustering van wijken als zijnde een gebied. Wijken zijn een clustering van diverse buurten. Rotterdam is onderverdeeld in 15 gebieden (zie figuur 2), 22 wijken en 92 buurten (zie figuur 3).



### Samenwerken in en met de wijk

Samenwerken in en met de wijk betekent dat we op operationeel en tactisch niveau samenwerkingen aangaan met diverse organisaties, initiatieven en bedrijven. Zo vergroten we de kwaliteit van onze dienstverlening en zorgen we ervoor dat we zoveel mogelijk mensen op maat en naar wens kunnen ondersteunen. Maar wanneer zijn we eigenlijk tevreden? We spreken vaak over een goede samenwerking wanneer deze 'prettig' aanvoelt, of wanneer er snel kan worden gehandeld. Wij definiëren dit graag nader. Hiervoor maken we gebruik van het vijf lenzenmodel van Kaats en Opheij (2018) die vijf perspectieven op samenwerking belicht. Ambitie, proces, organisatie, relatie en belangen. Stichting Humanitas zet in op het versterken van samenwerkingsrelaties door aandacht te hebben voor al deze perspectieven en deze ook regelmatig te verdiepen en evalueren met onze samenwerkingspartners.



### Netwerkgericht werken: alliantievorming

Allianties gaan over het aangaan van intensieve samenwerkingsrelaties op strategisch niveau binnen een wijk, gebied en/of regio. Voor Stichting Humanitas zijn allianties per definitie gelijkwaardige samenwerkingen die sterk verbonden zijn met de lokale gemeenschap en het bereiken van gemeenschappelijke, maatschappelijke doelstellingen. Het gaat dus niet enkel om de producten en diensten die een organisatie levert maar juist over het organiseren van samenwerkingen en netwerken die de geleverde diensten overstijgen.

### Rollen binnen een netwerkalliantie

Allianties dienen één doel én moeten aangejaagd en georganiseerd worden. Ja, daar liggen ook uitdagingen. Denk aan tegenstrijdige belangen, onduidelijkheid over rollen, onvoldoende oog voor spanningen, financiën en tijdgebrek. Mogelijk ook wel (cultuur)verschillen tussen organisaties. Samen met de alliantie investeren op procesmanagement, een gezamenlijke probleemdefinitie maken en het gezamenlijk doel opstellen is een vereiste. Hoofdafspraken worden per alliantie vastgelegd in een samenwerkingscontract of convenant. De organisaties blijven opzichzelfstaand en non-concurrerend aan elkaar en kunnen diverse gelijkwaardige rollen hebben binnen een alliantie.

### Aanjagen vanuit een strategische kern

Een goed functionerende netwerkalliantie organiseren we samen. Een kleine groep (netwerkleiders) is vaak de stuwende kracht achter een goed lopende netwerkalliantie. Dit wordt ook wel de strategische kern genoemd. Binnen deze strategische kern worden de verschillende rollen en verantwoordelijkheden verdeeld. De één richt zich op de koers en het formuleren van een gezamenlijk doel in het netwerk (strategie), de ander op het inrichten van de proceskant (ontwikkelaar) terwijl een ander zich weer meer richt

op de trends en ontwikkelingen en dit verbindt aan organisaties (verkenner) of nauwkeurig te werk gaat om individuele samenwerkingsprocessen te managen en tot besluitvorming te komen (procesmanager). Een organisatie kan één of meerdere netwerkleidersrollen vervullen. Doordat het vraagt om diverse focussen en competenties zit er veel meerwaarde in het verdelen van deze rollen over meerdere organisaties (Willems, Linck & Kaats 2018).

In een netwerkalliantie vormen meestal drie tot vijf partijen de 'basis'. Zij stuwen het netwerk voort. Naast deze - wat wij noemen - strategische kern zijn er tal van participanten en organisaties die het netwerk aanvullen met hun deskundigheid. Afhankelijk van het gezamenlijke doel en de koers nemen participanten deel om er voor henzelf iets uit te halen. Tegelijkertijd geven zij ook iets terug in de vorm van actie of expertise. De gewenste betrokkenheid en expertise verschilt per netwerk; het sluit immers aan bij de behoeften van een wijk. Het doel van de strategische kern is dan ook om diversiteit binnen een wijkalliantie te bevorderen en sociaal vaardig te handelen om mensen betrokken te krijgen en te houden. Indien er zich (te) grote belemmeringen voordoen, wordt het gesprek daarover gevoerd.

Allianties vragen nadrukkelijk om 'over grenzen heen te denken', met het maatschappelijk belang in ieders vizier. Deze allianties zijn volgens Stichting Humanitas het antwoord op de alsmaar duurder wordende zorg. Middels deze allianties kunnen grote doelen worden behaald en geven we antwoord op de vraag hoe passende zorg daadwerkelijk moet worden vormgegeven. En dat is: Dichtbij de hulpvrager in een bekende omgeving met vertrouwde gezichten. De aanpak is nieuw en hierdoor moet er ruimte geschept worden bij zowel stakeholder als toezichthouder. De belangrijkste hierin is de ACM; zij stellen dat dergelijke

samenwerkingen zijn toegestaan zolang het goed is voor de kwaliteit, doelmatigheid of innovatie in de zorg.

### Onze belofte:

Het succes zit in samen. Samen staan we sterker. Samen bereiken we meer. Met het oog op de toekomst, en aangedreven door overheid en financiers, (net)werkt Stichting Humanitas intensief samen met andere zorg- en ondersteuningsorganisaties in de wijk. Doel: elke hulpvrager zo goed en individueel mogelijk ondersteunen. Stichting Humanitas zet samen- en netwerkgericht werken in op alle producten en diensten die wij aanbieden. Daarnaast gaan we specifieke allianties aan om netwerken breed aan te jagen en te intensiveren. Gelijkwaardig partnerschap en heldere doelen en afspraken zijn hierin het uitgangspunt.

Op korte termijn starten we binnen tenminste één Rotterdamse wijk een alliantie die dient als voorbeeld in de stad maar ook voor het land. Verder zet Stichting Humanitas zich in voor de groeiende groep kwetsbare mensen in en rondom Rotterdam. We nemen eigenaarschap in de keten door een vernieuwend aanbod te creëren voor mensen die met (dreigende) uitsluiting te maken krijgen. Middels samenwerking en maatschappelijk debat houden we het belang van deze burgers in het vizier. De gekwetste kant van mensen, maar juist ook de rijke verhalen en talenten die in ieder schuil gaan. Voor Stichting Humanitas staat het belang van de mensen altijd voorop. En waar mogelijk staat het maatschappelijk belang boven het organisatiebelang.



**Ons plan:**

- Met de focus op samenredzaamheid biedt Stichting Humanitas minder verschillende gezichten, meer veiligheid en meer herkenbaarheid.
- We ontwikkelen netwerkalianties binnen de wijken in Rotterdam die passend zijn bij de behoeften in de wijk. Middels het uitvoeren van verschillende rollen levert Stichting Humanitas altijd een nuttige en zinvolle bijdrage.
- Stichting Humanitas maakt waar wat wordt beloofd. Zowel naar de hulpvrager als naar onze partners binnen de allianties.
- In 2023 is op basis van de 'nieuwe' koers, missie, visie en kwetsbaarheden (zoals bijvoorbeeld lage Sociaal Economische Status (SES), laaggeletterdheid, chronische ziekten etc.) duidelijk in welke wijk Stichting Humanitas een rol speelt en in welke wijken niet.
- Preventie is een terugkerend doel binnen een netwerkaliantie. Is preventie samen met wijkallianties een antwoord op Langer Thuis? Stichting Humanitas gelooft van wel.
- Toezichhouders en stakeholders creëren ruimte voor netwerkalianties. Stichting Humanitas organiseert deze ruimte.







### 3. Samen talentvol

Een veranderend zorgveld vraagt om professionals die mee bewegen. Professionals die weten wat leeft en daar op inhaken zonder zichzelf of de organisatie waarvoor zij werken te verloochenen. Stichting Humanitas is trots op haar 2500 medewerkers en 2000 vrijwilligers en stelt alles in het werk om hen betrokken te houden.

Een sterke organisatie staat voor zijn eigen mensen. Wie het verschil wil maken voor anderen, doet dat allereerst voor de eigen mensen. Stichting Humanitas heeft hart en oog voor iedereen die bij en met ons werkt. Wij zetten ons elke dag weer in om een open, veilige en inclusieve organisatie te zijn waar iedereen zichzelf kan en durft te zijn. Waarin iedereen zich betrokken voelt bij de organisatie. We stimuleren onze medewerkers en vrijwilligers het beste uit zichzelf te halen. Dat doen we middels een focus op (blijven) leren en professionalisering, talentontwikkeling te stimuleren en te faciliteren en door daarnaast een cultuur te creëren waarin men fouten mag maken. Een open gesprek gaan we niet uit de weg. Alles in een veilige, gelijkwaardige en open sfeer waar ieder mens evenveel telt.

#### Samen leren, denken en doen

Wij van Stichting Humanitas weten: mensen willen leren. Ontwikkelen, groeien. Om goede mensen te behouden en nieuw talent aan te trekken, bieden wij eenieder de gelegenheid (van elkaar) te blijven leren en groeien. Samen leren en ontwikkelen is dan ook dé motor achter onze organisatie. Ook als organisatie blijven we veranderen en groeien. In onze teams creëren we voldoende ruimte om samen in gesprek te gaan over onze teamontwikkeling. Wie zijn wij als team, waarom bestaan wij? Wat hebben wij in huis? Wat is onze situatie? Doen we het juiste, en vooral: doen we dat juiste goed? Er is altijd ruimte voor constructieve onenigheid (zonder wrijving immers geen glans!) en afstemming over

doelen, werkwijzen en kwaliteiten. Iedere mening telt en is van meerwaarde binnen het team. Juist met een open debat komen we samen verder. Gezamenlijk zijn we een veelzijdige speler in de dienstverlening. Dit maakt Stichting Humanitas uniek in Rotterdam.

#### Talenten

We gaan uit van de eigen kracht en boren talenten aan. Hierin schuilt de potentie van onze organisatie. Iedereen brengt talent in en de optelsom van al deze unieke personen geeft een geweldig potentieel. We spreken elkaar aan en dagen elkaar uit. Dit geeft de kracht en energie om het verschil te maken richting de mensen die aan ons zijn toevertrouwd.

Bij Stichting Humanitas werken we ook allemaal aan onze eigen ontwikkeling. Hierin worden we niet alleen aangemoedigd maar ook ondersteund door de organisatie. Bijvoorbeeld door het Leermanagementsysteem. Ook het Human Resource (HR) beleid is gericht op de zogenaamde performance support van collega's: de behoeften van de collega's en ontwikkelingen in hun werkomgeving is het vertrekpunt voor beleid.

#### Stichting Humanitas als professional

Stichting Humanitas biedt dienstverlening aan in een omgeving waar veranderingen elkaar snel opvolgen. Samen hebben we de verantwoordelijkheid om over de juiste kennis en vaardigheden te beschikken om wendbaar in te kunnen spelen op veranderingen. Dit betekent dat de vereiste kennis en vaardigheden aanwezig of ontwikkelbaar zijn. Iedereen neemt hierin eigen regie en verantwoordelijkheid. Het leiderschap binnen onze organisatie schept op haar beurt de randvoorwaarden die nodig zijn om professionals op een gelijkwaardige manier te laten samenwerken. Vertrouwen, commitment en betrokkenheid zijn hierin sleutelwoorden.



Binnen Stichting Humanitas zijn we altijd aanspreekbaar op de bedoelde en onbedoelde effecten van ons handelen. We reflecteren en trekken op basis daarvan lering voor zowel onszelf als voor het team waarin wij werken.

### Wij zijn Stichting Humanitas

Stichting Humanitas is er voor alle Rotterdammers. We zijn er trots op een organisatie te zijn waar diversiteit en inclusie de absolute norm is. Als stad slaan we bruggen, graven tunnels en verbinden ons met opgestroopte mouwen. Met deze mentaliteit is niet alleen Rotterdam maar ook Stichting Humanitas groot geworden. We dragen én voeren dit uit. Om dit te bereiken zijn we er niet alleen voor alle Rotterdammers maar werken we ook met iedereen. We kijken naar elkaars kwaliteiten en naar wat we met elkaar kunnen bereiken.

### Samen komen we verder

Stichting Humanitas geeft medewerkers de kans om hun werk met plezier uit te voeren en door te groeien. Daarnaast hebben we ook oog voor persoonlijke problemen die het werk(geluk) van onze mensen kunnen beïnvloeden. Hierbij kan gedacht worden aan de aanpak van schuldenproblematiek, huisvesting voor startende professionals, het regelen van flexibele kinderopvang of het afstemmen van werktijden op privé-situatie. Slechts een paar voorbeelden.

We streven daarnaast ook naar duurzame inzetbaarheid. Dat is zelfs een prominente pijler in het HR-beleid. De belangrijkste taak van de HR-manager en leidinggevend is het creëren van een cultuur waar medewerkers zich veilig voelen om eigen ontwikkelingen en beperkingen te bespreken en over de toekomst te praten. Er is hierin veel ruimte voor maatwerk; elke situatie en elke wens met betrekking tot inzetbaarheid is anders. Bij Stichting Humanitas vinden we het belangrijk dat het beleid

rond duurzame inzetbaarheid laagdrempelig is en blijft.

### Diversiteit en inclusie

Diversiteit, gelijkheid en inclusie: voor Stichting Humanitas is dat al sinds jaar en dag iets waar we ons hard voor inzetten. Dat doen we door middel van onze cultuur, ons beleid en onze systemen. We creëren een omgeving waarin iedereen zich gezien, gewaardeerd en 'thuis' voelt. We committeren ons onder andere aan professionele ontwikkeling en promotie voor leden van de LHBTQIA+ -gemeenschap, ouders van kinderen met speciale behoeften en collega's met een beperking. Een aantal speerpunten hiervan zijn:

- Stichting Humanitas zet zich in om divers talent te bevorderen in management- en bestuursfuncties. Er wordt zorgvuldig nagedacht over welke vormen van diversiteit prioriteit moeten krijgen. We denken hierin verder dan gender en etniciteit.
- We zorgen voor gelijke kansen door eerlijkheid en transparantie. Voor een echte diverse en inclusieve werkomgeving is het van cruciaal belang dat wij voor een gelijk speelveld zorgen wat betreft vooruitgang en kansen.
- We bevorderen openheid en pakken micro-agressies aan. Stichting Humanitas hanteert een zero-tolerantiebeleid voor discriminerend gedrag, zoals pesten en intimidatie, en helpt managers en medewerkers actief micro-agressies te identificeren en aan te pakken.
- We stellen normen voor open, gastvrij gedrag en vragen iedereen om elkaar te beoordelen op hoe wij aan die norm voldoen.
- Stichting Humanitas bouwt aan een cultuur waarin iedereen het gevoel heeft dat ze volledig zichzelf kunnen zijn.

### Allemaal ambassadeurs

Stichting Humanitas ziet alle medewerkers en vrijwilligers als ambassadeurs van de organisatie. Als vaandeldragers. Iedere medewerker en vrijwilliger kent de Stichting Humanitas beloftes en draagt deze trots uit in de dagelijkse praktijk en naar de buitenwereld.

### Onze belofte:

Zoals wij naar onze hulpvragers kijken, zo kijken we ook naar elkaar: dat is het succes. Ieder mens is uniek en waardevol, met eigen ervaringen, drijfveren, talenten en kwaliteiten. Kwaliteiten die we benutten om samen het verschil te maken binnen én buiten onze organisatie. Kwaliteiten die ervoor zorgen dat we als Stichting Humanitas succesvol een 'nieuwe' koers gaan varen. Want het zijn de mensen die het verschil kunnen en zullen maken. Hen daar zo goed mogelijk in betrekken en ondersteunen, is een van de belangrijkste pijlers van de komende tijd.

Bij Stichting Humanitas kijken we almaar kritisch naar onszelf en naar elkaar. Gelijkwaardigheid, een open cultuur en de focus op blijven leren en groeien, zijn hierin leidend.

Stichting Humanitas ziet de veranderende wereld als een groot avontuur. Een avontuur dat we samen aangaan, ieder vanuit zichzelf. Samen zorgen wij voor een levend netwerk waar continu kennis, ervaringen en ideeën worden gedeeld.

### Ons plan:

- Alle managers van Stichting Humanitas volgen een MD-traject (management development) waarin Samen leren en verbeteren, talenten en jij als professional centraal staat.
- We spreken elkaar aan op de gezamenlijke kerncompetenties die passend zijn bij de missie, visie en grondhouding.
- Iedereen heeft talent. Zo simpel is het. Stichting

Humanitas geeft letterlijk ruimte voor deze talenten en zorgt voor de goede match met het uitvoerende werk en de rol in de organisatie.

- Binnen HR wordt een programma ontwikkeld om oog te hebben voor persoonlijke problemen van medewerkers en vrijwilligers. Het plan 'ondersteunen bij schulden' is hier onderdeel van.
- Stichting Humanitas ontwikkelt een plan voor het behoud van personeel. Verduurzaming is hiervan een onderdeel.
- Stichting Humanitas ontwikkelt organisatiebreed een cultuur waarin iedereen zichzelf mag zijn. Dit dragen wij uit, we spreken elkaar erop aan. Daarnaast wordt in de nabije toekomst een programma gericht op diversiteit en inclusie opgesteld.
- Ambassadeurschap is een onderdeel van het onboarding programma van Stichting Humanitas.





## 4. Een wendbare, veer- een daadkrachtige organisatie

In dit hoofdstuk nemen we onze eigen organisatie onder de loep. Om de veranderende wereld met opgeheven hoofd tegemoet te treden, en ons sterk te verhouden tot samenwerkingspartners binnen wijkallianties, is een krachtige, wendbare organisatie nodig.

De uitdagingen van morgen worden een gezamenlijke uitdaging. Samenspel binnen en tussen organisaties verandert snel en wordt steeds meer bepalend. Doordat het speelveld en de ontwikkelingen steeds minder voorspelbaar worden, is flexibiliteit en wendbaarheid van groot belang. In deze tijd zijn het immers niet de sterke organisaties die overleven maar de organisatie die zich snel en flexibel aanpast aan de veranderende omgeving. Wat is nodig? Weten wat speelt, beseffen wat gaat komen en daarop inspelen en - last but not least - onszelf door en door kennen. Onze sterke punten maar ook de dingen waar we nog in kunnen groeien. Stichting Humanitas draagt vandaag en morgen zorg voor een organisatie die met haar (digitale) tijd meegaat, de hand uitsteekt naar anderen en niet alleen met het hart maar ook met het hoofd werkt. Zo blijven we voorop!

### Organisatiecultuur

In de grondhouding gaven we aan wie we zijn en hoe we ons tot elkaar verhouden. Dit uitspreken geeft verplichtingen die we graag waarmaken. Samen richten we ons op de dag van morgen. Dit vraagt om een gezamenlijke aanpak waarbij de gezichten één kant opstaan en om leiderschap waarin nabijheid cruciaal is. Onze medewerkers krijgen de vrijheid om hun werk uit te voeren op een wijze die zij goed achten - binnen het gedachtengoed van Stichting Humanitas - maar hebben daarmee ook een eigen verantwoordelijkheid. Zij nemen verantwoordelijkheid over hun dagelijks handelen en de keuzes die zij maken en kunnen deze keuzes ook altijd met argumenten onderbouwen.

### Leerstrategie

Gesprekken met medewerkers en cultuuronderzoek maakte duidelijk dat een nieuwe aanpak cruciaal is. Om de toekomstplannen te realiseren, is het inzetten op leerstrategieën noodzakelijk. Stichting Humanitas kiest voor de motivatie- en leerstrategie van Boonstra (2017). Deze strategie gaat uit van spelenderwijs en experimenteel leren en onderzoeken, waarbij ieders participatie, inbreng en betrokkenheid gelijkwaardig gewaardeerd wordt. Het past bij het *Plan voor de Toekomst*, de wens vanuit medewerkers én bij het Humanistisch gedachtengoed.

### Structuur

Wij zien de organisatiestructuur als een belangrijke voorwaarde om het *Plan voor de Toekomst* te realiseren. Structuur gaat over het zodanig inrichten van de organisatie dat zij de visie en de gestelde doelen ondersteunt. Zo is het belangrijk om ruimte te creëren voor persoonlijk leiderschap en verdieping van kwaliteiten. Eveneens is het van belang om medewerkers te laten floreren en met elkaar de gewenste leercultuur neer te zetten.

Een nieuwe organisatiestructuur wordt niet in één dag gebouwd. Het is een proces dat verloopt in fases en dat aansluit op zowel de toekomst als op de actualiteit van vandaag. Een stapsgewijze doorgroei naar het gewenste model gaat ons hierbij helpen. In de verdere ontwikkeling van de organisatiestructuur geven we in ieder geval de volgende thema's een positie; netwerkgericht werken, innovatie, project- en procesmanagement en de evenwichtige indeling en verdeling van ondersteunende diensten (HR, bedrijfsvoering).

### Kwaliteit Management Systeem (KMS)

Stichting Humanitas beschikt over een zelfontwikkeld Kwaliteit Management Systeem (KMS) dat door het



Keurmerkinstuut is gecertificeerd. Dit systeem is wendbaar en veerkrachtig en ontwikkelt mee in de organisatie. Het KMS is onze stevige basis waardoor wij ons werk en onze toekomstplannen op een goede wijze kunnen monitoren en uitvoeren.

[+ Klik hier voor meer informatie over ons KMS](#)

### Project en procesmanagement

Er is een sterke basis nodig om het lerende karakter van Stichting Humanitas meer vorm te kunnen geven. Dit vraagt om duidelijkheid zodat iedereen weet wat er van hem of haar verwacht wordt en afspraken worden nagekomen, zowel met collega's onderling alsook met samenwerkingspartners, cliënten en betrokkenen. De grondhouding en de uitgangspunten vanuit het KMS vormen de basis. Dit wordt ondersteund door een duidelijk project- en procesmanagement. Project- en procesmanagement krijgt in de toekomst een prominente plek in de organisatie. Programma's en projecten worden gevormd vanuit het *Plan voor de Toekomst*, het jaarplan of de productplannen. De uitvoering vindt plaats volgens een eenduidige methodiek passend bij Stichting Humanitas.

### Projectmanagement

Projectmanagement is het behapbaar maken van projecten. Doel: projecten op tijd, binnen budget, volgens afspraak en in relatieve harmonie voor elkaar te krijgen. Stichting Humanitas omarmt deze technische innovatie. Hierdoor worden er continue nieuwe ontwikkelingen geïmplementeerd. Projecten hebben een kop en een staart, zoeken de samenwerking op en werken volgens duidelijke stappen om zo efficiënt mogelijk te zijn.

### Procesmanagement

Binnen Stichting Humanitas verlenen wij zorg en welzijn of werken we ten dienste van de zorg en welzijn. Dat doen we als onderdeel van een team.

We werken nooit alleen. Een goede samenwerking is belangrijk en daarvoor zijn goede afspraken vereist: hoe doen we ons werk? Wat kunnen we van collega's verwachten en vice versa. Geschreven processen bieden ons een basis waarop we elkaar kunnen aanspreken.

Ons werk vormt ook altijd één (of meerdere) schakel(s) in een keten. Heldere procesbeschrijvingen maken dat zichtbaar: activiteit volgt op activiteit en proces volgt op proces. Hoe we het ene proces of die ene activiteit uitvoeren, heeft direct gevolgen voor andere activiteiten en processen.

### Informatievoorziening en digitale transformatie

Goede ICT is onmisbaar in het toekomstbestendig organiseren. Steeds meer hulpvragers ontvangen diensten van verschillende welzijn- en zorgaanbieders. Voor een goede afstemming hiervan is betrouwbare en actuele gegevensuitwisseling nodig. Digitalisering, het gebruik van data en de inzet van eHealth technologie wordt steeds meer een vanzelfsprekend onderdeel van zorg en welzijn. Technologie moet ondersteunend zijn aan het primaire proces. Enerzijds wordt het ingezet om processen en zorg- en dienstverlening efficiënter te maken. Anderzijds dient technologie ook als aanvulling op persoons- en welzijnsgerichte zorg en om medewerkers en mantelzorgers te ontlasten.

De inzet van ICT ondersteunt Stichting Humanitas in de breedste zin van het woord. Denk aan het optimaliseren van primaire, administratieve en bedrijfsmatige processen maar ook ondersteuning betreffende de interne organisatie, de positie van medewerkers en procesvoering.

Ook in de communicatie en interactie tussen Stichting Humanitas en individuele hulpvragers en het sociale speelt ICT een grote rol. Het helpt medewerkers

immers de welzijn-, zorg- en dienstverlening te verbeteren door actuele, tijdige en betrouwbare informatie te delen. Onze ICT-voorzieningen staan altijd in dienst van onze doelstelling: uiteindelijk moet het onze cliënten helpen meer zelfredzaam te zijn, een betekenisvol leven te leiden en hun mogelijkheden te benutten. ICT faciliteert daarbij ook in een generieke zorgtechnologie-infrastructuur waarop netwerkpartners en cliënten kunnen aansluiten met hun eigen infrastructuur.

Stichting Humanitas stelt zichzelf altijd als doel om de organisatie van onze ICT snel, flexibel, wendbaar en klantgericht in te richten. En niet te vergeten: ICT helpt Stichting Humanitas met een veilige manier van informatievoorziening en digitaal werken conform geldende wet- en regelgeving.

Maar met enkel goede ICT ben je er nog niet. Het zijn immers onze medewerkers die de ICT voor de cliënten en de organisatie moeten laten werken. Dat betekent dat alle medewerkers digitaal vaardig moeten zijn en (inhoudelijk) op de hoogte van actuele ontwikkelingen rondom digitale voorzieningen, eHealth en technologie. Stichting Humanitas ondersteunt en instrueert hen hierin zodat iedereen de vruchten kan plukken van de laatste ontwikkelingen. Het spreekt voor zich dat wij onze medewerkers in staat stellen digitaal veilig te werken en de informatievoorziening effectief te gebruiken bij de organisatie en uitvoering van hun werkzaamheden.

### Financieel kader

De veranderingen die wij de komende jaren verwachten, hebben grote impact op de (gewenste) financiering van Stichting Humanitas. Dit geldt met name voor de wijkverpleging, langdurige zorg en Geestelijke Gezondheids Zorg (GGZ) maar ook voor de ontwikkeling van [vastgoed](#) en ICT. De manier waarop de zorg momenteel is gefinancierd, draagt

op termijn niet bij aan kwalitatief goede zorg en welzijn. Zo verwachten wij onder meer het einde van de huidige 'silo' financiering en daarvoor in de plaats meer populatiebeposting. De zorg die buiten de reguliere zorg wordt geleverd, is dan geen verliespost. Daarnaast kan populatiebeposting worden ingezet om multidisciplinaire samenwerkingen te stimuleren en/of te organiseren - iets wat hard nodig is in de Rotterdamse regio en wijken. Populatiebeposting is het best toepasbaar wanneer het gaat om zorg met een duidelijk preventief of wijk- of regio gebonden karakter. Dat past weer heel goed bij de ambities van Stichting Humanitas. Dit is het geval bij onder meer wijkverpleging/verpleegkundige zorg thuis alsook aan de 'voorkant' in het sociale domein (begeleiding, welzijn, arbeidsparticipatie).

In het regeerakkoord 2022 zijn een aantal afspraken gemaakt die forse gevolgen hebben voor (de bedrijfsvoering van) Stichting Humanitas de komende jaren. Onder meer komt er een verplichting om meerjarige contracten af te sluiten met budgetafspraken voor de ouderenzorg en GGZ. Ook gaan zorgkantoren bij de inkoop sturen op extramurale leveringsvormen (Volledig Pakket Thuis (VPT), Modulair Pakket Thuis, Persoonsgebonden Budget), zodat mensen langer thuis kunnen wonen en in hun eigen omgeving oud kunnen worden. Daarin investeert het kabinet de komende vier jaar 1 miljard euro. Daarnaast wil het kabinet honderden miljoenen euro's per jaar besparen in een nieuw Hoofdlijnenakkoord (HLA). Voor de jaren 2023 tot en met 2026 zijn lagere uitgaven begroot; van 295 miljoen euro in 2023, oplopend tot 1,28 miljard in 2026. In dat HLA moet ook het 'substantieel terugdringen van regel-druk' worden opgenomen en het verminderen van ongecontracteerde zorg.

Ten aanzien van sociaal werk moeten wij dus creatief zijn in het vinden en continueren van de financiering



van onze specialistische expertise alsmede de uitbreiding daarvan. Dat betekent dat we (naast een adequaat relatiemanagement en marketingstrategie met gemeente Rotterdam en regiogemeente) continu alert moeten zijn op alternatieve financieringsmogelijkheden. Denk aan fondsen, initiatieven op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, stimuleringsregelingen... Incidentele projectfinanciering biedt voor Stichting Humanitas mogelijkheden voor ontwikkeling en innovatie van onze dienstverlening en een voorportaal naar uiteindelijk een structurele financiering daarvan.

Het *Plan voor de Toekomst* beschrijft een aantal ambities die belangrijk zijn voor hulpvragers en de stad. Echter worden niet al deze activiteiten vanuit de huidige financieringssysteem gefinancierd. Daar leggen wij ons niet zomaar bij neer. Wij gaan de komende tijd actief onderzoeken hoe wij onze invloed kunnen uitoefenen om een aantal veranderingen in het systeem in de toekomst mogelijk te maken. Stichting Humanitas streeft naar een gezonde financiële bedrijfsvoering met ca. 2 á 3% rendement ten opzichte van de (zorg)opbrengsten. Dit percentage wordt gezien als een wenselijk resultaat, waarbij er balans is tussen het hebben van een risicomarge, haalbaarheid van kostenbesparingen, de publieke functie waarbij geen hoge winsten horen, solide ratio's voor het aantrekken van financiering en een opbouw van een gezonde solvabiliteit en liquiditeit. Daarnaast vinden wij het belangrijk om als organisatie een omvang te handhaven van ten minste ca. €150 mln (opbrengsten). Deze omvang vinden wij belangrijk omdat we impact willen maken in de stad Rotterdam. Een minimale omvang stelt ons in staat de overhead te financieren.



[Klik hier voor meer informatie over ons financieel kader](#)

#### Onze belofte:

Al 75 jaar is Stichting Humanitas succesvol door mee te bewegen. Mee te bewegen in een landschap dat door politieke besluiten en maatschappelijke verschuivingen almaar veranderlijk is. Echter gingen en gaan wij verder dan enkel meebewegen: nog liever kijken we vooruit. Hoe maken we gebruik van nieuwe mogelijkheden die zich voordoen? Hoe buigen we uitdagingen om tot kansen? Hoe richten we onze organisatie zo in dat we de vruchten kunnen plukken van de wereld die voor ons ligt? Door ons die vragen voortdurend te stellen, zijn we in staat om ons gedachtengoed en onze eigen werkwijze in tact te houden ook als de wereld om ons heen verandert. We zoeken naar manieren om financiering en vastgoed zeker te stellen. Nieuwe ontwikkelingen rondom sociale innovatie, e-health en digitalisering pakken wij met beiden handen aan om deze voor ons en de hulpvragers te laten werken. Het biedt namelijk een eindeloze stroom aan mogelijkheden. Door het aanbieden van cursussen en ondersteuning zorgen wij ervoor dat onze mensen met hun tijd mee gaan en de vruchten kunnen plukken van alle nieuwe ontwikkelingen.

#### Ons plan:

- Passend bij het *Plan voor de Toekomst* ontwikkelt Stichting Humanitas een nieuwe structuur. In 2022 zijn de eerste stappen voorbereid en is de structuur ingericht. In 2023 volgt hiervan de implementatie.
- Het KMS sluit aan bij het *Plan voor de Toekomst*. In 2023 worden de eerste aanpassingen in de onderdelen cliënttevredenheid, medewerkerstevredenheid, inzicht in kwaliteit en veiligheid uitgevoerd.
- Stichting Humanitas ontwerpt en positioneert een projectbureau. Hierin wordt een methodiek ontwikkeld voor proces- en projectmanagement die goed aansluit bij de organisatie.

- Digivaardigheid is onderdeel van het 'basispakket' scholing welke Stichting Humanitas iedere medewerker aanbiedt bij indiensttreding.
- Stichting Humanitas zet in op multifunctionele woonruimtes. Dit zijn woonruimtes geschikt voor zowel WLZ of geclusterde VPT.
- Stichting Humanitas ontwikkelt een nauwkeurig verduurzamingsplan met betrekking tot vastgoed; welke stappen worden gezet richting 2030?
- Stichting Humanitas stelt een marketingstrategie op ten aanzien van social work om expertise en financiering in de toekomst te kunnen continueren en uitbreiden.
- We onderzoeken hoe we invloed kunnen uitoefenen om zodoende een aantal veranderingen in het systeem in de toekomst mogelijk te maken. Stichting Humanitas wordt voorloper in het laten zien dat het ook anders kan en durft te experimenteren!







## Slotwoord

Terwijl de wereld verandert en de zorg momenteel onder druk lijkt te staan, denkt Stichting Humanitas juist in kansen. Toenemende bevolkingsgroei en vergrijzing, een groeiende zorgvraag naast een arbeidstekort in de sector. Onzekerheid over politieke besluiten, de focus op samenwerkingsverbanden en 'langer thuis'. En dan is er nog de technologische sneltrein. Bewust van de veranderingen en uitdagingen die voor ons liggen, vroegen wij ons af: hoe kunnen we in de toekomst blijven doen wat we doen, en misschien wel beter?

Het antwoord? Samen.

Samen blijven we redzaam, samen kunnen we ook morgen het verschil maken voor al die diverse mensen die een beroep op ons doen.

Nog meer dan we nu al doen, gaat Stichting Humanitas samenwerken met het netwerk (buren, vrienden, kennissen, familie, buurtwerk...) rondom de cliënt. Netwerkgericht werken, kortom, waarbij de koers verschuift van zorgen voor naar zorgen dat. Dat doen we samen met de hulpvrager, het netwerk en de professional. Dat netwerk zetten wij zo efficiënt mogelijk in om ervoor te zorgen dat de hulpvrager de touwtjes van zijn of haar leven zo goed mogelijk in eigen handen krijgt én houdt.

We bundelen onze krachten met andere organisaties en hulp- en dienstverleners in wijkallianties om de door de hulpvrager gewenste zorg of hulp dichtbij huis te kunnen bieden. Dat vraagt om partnerschap, goede afspraken en visievorming. Maar ook om een sterke organisatie die zich niet alleen zelfbewust en wendbaar toont in een veranderend speelveld maar ook het beste uit haar eigen medewerkers haalt door talentontwikkeling en een open (leer)cultuur te faciliteren. Uiteindelijk zijn het onze mensen die Stichting Humanitas maken. Zij - wij! - zijn degenen

die het straks moeten gaan doen. Daar kijken wij vol vertrouwen naar uit.

In 75 jaar Stichting Humanitas hebben we onszelf nooit verloochend. We bewogen mee, bedachten nieuwe mogelijkheden en sociale innovaties en bleven relevant. Ons gedachtengoed staat als een huis: ieder mens, met of zonder hulp- of zorgvraag, verdient het om zoveel mogelijk zichzelf te zijn. Om zelf zin en vorm te geven aan het leven van alledag. Zo kom je immers het verst. De wens van de hulpvrager is bij Stichting Humanitas altijd leidend. Nu, morgen, altijd.



# Bijlage 1

## Toekomstbeeld omgeving

### Toekomstbeeld omgeving

Stichting Humanitas heeft niet stilgezeten. Met elkaar bespreken en besloten we hoe we ons het beste kunnen organiseren met het oog op de toekomst. Maar wat verandert er nu eigenlijk precies in de wereld om ons heen? Waar krijgen we mee te maken? In dit hoofdstuk verkennen we de trends en ontwikkelingen die invloed hebben op het leven van Rotterdammers en op hun mogelijke hulpvraag.

### Demografische, sociale en culturele ontwikkelingen

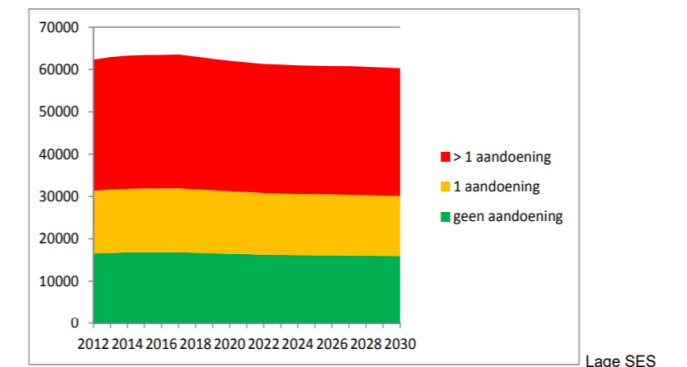
#### *Toenemend aantal inwoners en vergrijzing*

Het aantal Rotterdammers zal de komende jaren toenemen. In 2016 telde Rotterdam 629.000 inwoners; in 2021 waren dat er (een stijging van 3%) 651.631. Prognoses laten zien dat het aantal inwoners blijft stijgen (met wederom 3%) naar 676.000 inwoners in 2030. Naast deze bevolkingsgroei is er in de regio een toename van het aantal huishoudens te verwachten. Het aandeel 65-plussers stijgt van 15% anno 2015 tot 18% in 2030.

#### *Kwetsbaarheid ouderen neemt toe*

Van die groep ouderen vallen 60.000 onder een lage Sociaal Economische Status (SES). Ouderen uit deze groep hebben een lager inkomen, leven ongezonder en hebben vaker gezondheidsproblemen. Ook is er een stijging in de groep ouderen waarbij sprake is van meerdere aandoeningen (multi-morbiditeit). Tevens is de verwachting dat dementie onder de Rotterdamse ouderen in 2030 met 28% toeneemt.

#### *Meer alleenstaanden én gezinnen*



Alleenstaanden vormen anno 2015 bijna de helft van alle Rotterdamse huishoudens. Driekwart van hen is ouder dan 35 jaar. De verwachting is dat het aantal alleenstaanden groeit tot en met 2030. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door vergrijzing. Tegelijkertijd zien we dat het aantal gezinnen met kinderen zal toenemen.

#### *Een jonge stad*

Rotterdam blijft vergeleken met de rest van Nederland een 'jonge' stad. Bijna een kwart van de inwoners is anno 2015 tussen de 20 en 35 jaar. Terwijl het aandeel jongeren in Nederland verder afneemt, blijft het aandeel jongeren in Rotterdam juist vrijwel constant. Het aantal jongeren tussen 20 en 35 jaar bedraagt in 2030 ruim 158.000 personen. Die blijvend grote groep jongeren is mede het gevolg van de aantrekkende werking door het hoger onderwijs. Het aantal studenten in Rotterdam is de afgelopen jaren met enkele duizenden toegenomen tot bijna 55.000. Ruim de helft van alle studenten woont in de stad; deels zelfstandig, deels nog thuis bij hun ouders.

#### *De multiculturele stad*

Rotterdam groeit de komende jaren steeds verder uit tot een stad van diversiteit. Momenteel heeft meer dan de helft van de mensen in de stad een migra-



tieachtergrond. De komende jaren zal het aantal migrantenouderen daarom sterk toenemen. Omdat veel mensen met een migratieachtergrond niet altijd de weg naar passende zorg weten te vinden, is het van belang dat er aandacht is voor toeleiding. De aandacht voor cultuur sensitieve zorg zal steeds belangrijker worden. Zo zal dit niet alleen belegd zijn bij (kleinere) cultuurspecifieke organisaties, maar onderdeel worden van de generieke aanbieders.

#### *Betaalbaar wonen staat onder druk*

Demografische en economische trends hebben in ons land geleid tot een situatie waarin de vraag naar woningen groter is dan het aanbod. Dat heeft verstrekende gevolgen voor de betaalbaarheid van wonen. Ook in Rotterdam heeft deze trend zich ingezet. Voor veel mensen met lagere en middeninkomens is het lastiger dan ooit om een huurwoning te vinden, omdat er te weinig woningen in het sociale en middensegment beschikbaar zijn. De laatste jaren groeide vooral de vraag naar middenhuur enorm, vanwege een grote groep mensen die tussen wal en schip belandt: ze verdienen te veel voor sociaal, maar te weinig voor vrije sector huur of een toereikende hypotheek. In groene stadswijken als IJsselmonde, Beverwaard en Hoogvliet liggen de prijzen over het algemeen lager.

#### *Maatschappelijke trends*

De komende jaren wordt een groot aantal maatschappelijke trends verwacht. Zo komt er steeds meer aandacht voor het vergroten van diversiteit in werkomgevingen (van meer vrouwen in de top tot het vergroten van culturele diversiteit op de werkvloer). Steeds meer mensen krijgen last van psychische vermoeidheid en burnoutklachten als gevolg van een voortdurende prestatiedruk. Door toenemende individualisering en de druk op zelfredzaamheid, raken meer mensen in een sociaal isolement.

#### **Langer thuis**

Verreweg de meeste ouderen blijven zelfstandig wonen, ook als ze in toenemende mate afhankelijk worden van informele en professionele zorg. Dit vraagt om betere ondersteuning en zorg thuis, hulp aan mantelzorgers en vrijwilligers en meer geschikte woningen voor ouderen. Het landelijke programma 'Langer Thuis' richtte zich de afgelopen jaren op ondersteuning om mensen zo lang mogelijk thuis te laten wonen. Het nieuwe kabinet heeft in het Coalitieakkoord 2021 - 2025 dezelfde doelstellingen opgenomen.

Binnen de formele zorg zien we verschillende tussenvormen ontstaan om de druk op de (acute) zorg te verlichten. In de komende jaren zal er een groeiende groep ouderen zijn waarbij de zorgvraag te zwaar is voor aan huis en te licht voor een verpleeghuisopname. Veel van deze ouderen komen onnodig op de spoedeisende hulp of in een ziekenhuisbed terecht.

Niet alle ouderen kunnen thuis blijven. Een van de adviezen van de commissie 'Toekomst Zorg Thuiswonende Ouderen' aan het ministerie van VWS is het behoud en mogelijk uitbreiden van intramurale bedden. Er zal ook een verschuiving plaatsvinden in de huidige verpleeghuiszorg. Palliatieve zorg zal een belangrijker onderdeel worden: omdat mensen in een latere fase het verpleeghuis binnenkomen, overlijden ze er ook sneller. Ook de wens om thuis te sterven, zal naar verwachting toenemen. Er is de laatste jaren een grotere vraag naar ondersteuning door vrijwilligers van Vrijwillige Palliatieve Zorg Nederland (VPTZ).

#### **De technologische sneltrein**

Artificial intelligence, big data, the internet of things, domotica: het zijn allang geen futuristische ontwikkelingen uit een sciene fiction film meer. We hebben

er krijgen er steeds meer mee te maken. De laatste decennia volgen technologische vernieuwingen elkaar razendsnel op. Technologie moet bijdragen aan preventie, het leveren van passende en on-demand zorg en het borgen van duurzame zorg. Met behulp van technologische toepassingen kunnen we de focus steeds meer op gezondheid en welzijn leggen in plaats van op ziekte. Voorbeelden waarmee al op grote schaal wordt geëxperimenteerd, zijn getherapie en artificial intelligence (AI). Beide betreffen veelbelovende ontwikkelingen waarmee vroegtijdig kan worden ingegrepen om ziekte te voorkomen. Hoewel zorg mensenwerk blijft, is technologische vooruitgang cruciaal om de zorg toekomstbestendig te maken. Innovaties op dit gebied komen op gang, maar roepen om versnelling, verbreding en opschaling.

#### **Belangrijke technologisch trends zijn:**

- The Internet of Things; de toepassing van sensoren en internetverbinding in gebruiksvoorwerpen. De mogelijkheden van IoT zijn talrijk.
- Big data; Data science is de wetenschap achter het verwerken van grote hoeveelheden data (big data). In de ouderenzorg zal hier steeds meer aandacht naar gaan. Het zal gebruikt worden om sneller te diagnosticeren, behandelplannen op te stellen en patronen te herkennen. Big Data kan een belangrijke bijdrage leveren aan de aanvulling van het grote tekort aan betrouwbare informatie in de zorg.
- Artificial Intelligence (AI); AI werkt op basis van enorme hoeveelheden combinaties van kenmerken, diagnoses en zorguitkomsten. Daarmee worden algoritmes gebouwd die op basis van data uitkomsten genereren. Het AI-systeem wordt daarmee steeds 'slimmer' en kan steeds betere voorspellingen genereren. Slimme systemen kunnen voorspellingen doen waarbij niet alleen de fysieke symptomen, maar ook overige

kenmerken, zoals DNA en sociale context, bij de analyse worden inbegrepen.

- Robotica; Robots nemen steeds meer taken van ons over. Deze robotisering kan positieve gevolgen hebben voor (volks)gezondheid, bijvoorbeeld door het overnemen van risicovolle taken) en lichamelijk zware taken. Robots zijn essentieel in de ouderenzorg om het personeelstekort op te lossen en de kwaliteit te verbeteren.

Technologie verandert het werk zelf en alles eromheen. Er ontstaan nieuwe functies, bestaande functies veranderen, andere functies verdwijnen. Werkprocessen veranderen en er wordt anders samengewerkt. Voor technologische innovatie is het nodig dat professionals erin gaan geloven en tijd en ruimte krijgen zich erin te verdiepen en ermee aan de slag te gaan. Zij worden onderdeel van de vernieuwing.

Digitaal innoveren vraagt ook om meer financiële ruimte en prikkels zodat goede innovaties hun weg naar de praktijk kunnen vinden. Tot slot zorgt de opkomst van technologie dat de aandacht voor informatieveiligheid en privacybescherming toenemen. Digitalisering heeft echter ook als gevolg dat het aantal direct persoonlijke contacten steeds sterker aan het dalen is. Dit kan volgens Stichting Humanitas een negatief effect hebben op de eenzaamheid van mensen.

#### **Duurzaamheid**

Met de groei van de wereldbevolking en de mondiale welvaart neemt ook de vraag naar natuurlijke grondstoffen zoals water, energie, mineralen, metalen en voedsel toe. De toenemende consumptie van grondstoffen leidt tot een zeer hoge druk op onze leefomgeving. Overheden reageren hierop door nieuwe regelgeving te ontwikkelen. Deze regelgeving op bedrijven neemt naar verwachting verder toe.



Naast de acties die bedrijven moeten nemen om risico's te verlagen, zijn er nieuwe kansen voor groene groei, gedreven door technologische ontwikkelingen. Veel groene technologieën staan op het punt om concurrerende alternatieven te vormen voor fossiele brandstoffen, zowel in de energieopwekking (hernieuwbare energie) als in de chemie (biobased economy).

Door digitalisering ontstaat een beweging naar de zogenoemde sharing economy, waardoor het belang van het bezit van producten afneemt en consumenten in toenemende mate producten delen (zoals auto's, gereedschap, etc). Verder ontstaan er door verbeterde recycling nieuwe mogelijkheden om grondstoffen terug te winnen en opnieuw in te zetten (circular economy).

Stichting Humanitas heeft de Green Deal Duurzame Bedrijfsvoering Zorg nog niet ondertekend, maar is wel voornemens dit te doen. Het idee achter de Green Deal is het versnellen van de verduurzaming van de zorg door gezamenlijke inzet van de partijen die de Green Deal ondertekend hebben.

### Preventie

Als gevolg van de stijgende zorgkosten ligt de nadruk in de toekomst steeds meer op gedrag en gezondheid in plaats van op zorg en ziekte. Zorg wordt daardoor gezien als een korte pitstop in een gezond leven. Preventie moet breder opgevat worden dan enkel ziektepreventie. Het heeft betrekking op gezond opvoeden, leren omgaan met beperkingen en problemen, vroegsignalering en signalering op wijk- of gebiedsniveau door leefstijlprogramma's. Er zal een duidelijk onderscheid bestaan tussen collectieve vormen van preventieve (informatieve preventie activiteiten) en individuele vormen van preventie (empowerment).

### Collectieve vormen van preventie

In de toekomst wordt meer gestuurd op een gebiedsgerichte aanpak en op gebiedsgebonden problematiek. De gemeente Rotterdam streeft naar een wijkpreventieketen waarbij het aanbod in de wijk aansluit op de hulpvraag van Rotterdammers. Belangrijke elementen van de wijkpreventieketen zijn: opzetten van sociale netwerken, stimuleren van maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers, verbinding tussen welzijn, leefstijl en eHealth, samenwerking tussen vraagwijzers, wijkteams en welzijn en tenslotte gespecialiseerde ondersteuning.

### Individuele vormen van preventie

Naast collectieve vormen van preventie is er ook sprake van een toenemende focus op het vergroten van de sociale veerkracht van kwetsbare Rotterdammers. Dit vraagt om balans tussen draagkracht en draaglast, zodat het leven niet wordt beheerst door zorg en stress en men kan omgaan met tegenslagen van het leven.

## Economische-, politieke en ecologische ontwikkelingen

### Betaalbaarheid van zorgkosten

Naar verwachting blijven de zorguitgaven tot 2060 stijgen. De kosten zullen gemiddeld met 2,8 procent per jaar toenemen. Tweederde van de stijging komt door de vergrijzing en momenteel ook door oorlog, pandemie en inflatie. Het andere deel van de stijging heeft te maken met de ontwikkeling en toename van (dure) technologische toepassingen en de welvaartsgroei. De oplopende zorgkosten baart zorgen over de financiële haalbaarheid van de toekomstige zorg. De zorgvraag neemt toe terwijl de budgetten afnemen. De overheid zet nu in op beheersing van zorgkosten. Uitgaven moeten beperkt worden en verdeeld over meerdere portefeuilles. Denk aan de

verdeling tussen zorg en infrastructuur. De politieke kleur bepaalt de balans van deze afweging. De mate waarop de overheid inzet op beheersing is ook afhankelijk van de conjunctuur. In een hoogconjunctuur (ofwel: als de economie meer dan gemiddeld groeit) zijn hoge maatschappelijke kosten makkelijker collectief te dragen terwijl een laag conjunctuur vraagt om een versobering hiervan.

De verwachting is dat de beheersing van de zorgkosten doorzet. Daarnaast is een ontwikkeling naar een laag conjunctuur in te denken door externe factoren als de coronacrisis en oorlogen. Het voorstel van De Nederlandse Zorgautoriteit (Nza) zorgt voor een nieuw bekostigingsmodel. Deze bestaat uit een budget voor basiskwaliteit zorg waarin zorginstellingen niet narratief maar normatief beoordeeld worden op verleende diensten. Daarnaast is er een losstaand investeringsbudget. 'Scheiding wonen en zorg' wordt verder doorgetrokken en kosten voor wonen en welzijn zijn voor rekening van de burger. Dit zorgt voor een veranderende zorgvraag gebaseerd op de individuele wensen en budgetten van burgers. In een stad als Rotterdam met veel lage inkomens heeft dit grote impact. Zorgverleners als Stichting Humanitas kunnen tegen een dilemma aanlopen: want wat doe je als een cliënt in een ongeschikte woning woont?

### Arbeidsmarkt

Uit onderzoek blijkt dat momenteel 1 op de 7 werknemers werkzaam is in de zorgsector. Om de stijgende zorgvraag te kunnen bedienen en de verwachte hoge uitstroom door vergrijzing onder personeel het hoofd te bieden, zal in 2030 naar verwachting 1 op de 4 werknemers in de zorg (moeten) werken. De vraag is of dit haalbaar is.

Als gevolg van personeelstekorten wordt er binnen de zorgsector steeds meer op een bedrijfsmatige wijze

naar zorg gekeken. We spreken over productie, budgetten, ratio's en werknemers als in te zetten middelen (fte's). Dit schuurt voor zorgmedewerkers die zich willen inzetten vanuit zijn haar drijfveren, bijvoorbeeld het bieden van kwalitatieve zorg met aandacht.

Niet de professionele zorgverlener maar de mantelzorger is in de toekomst de spil van de zorg. Uit recent onderzoek blijkt dat de omvang van de verleende mantelzorg in Nederland op dit moment zo'n vijf keer groter is dan die van de professionele (thuis) zorg. De verwachting is dat de vraag naar mantelzorg ook de komende jaren verder toeneemt, terwijl het aantal mensen dat mantelzorg kan verlenen juist afneemt. Om te voorkomen dat mantelzorgers overbelast raken, is het van groot belang dat zij tijdige en passende ondersteuning krijgen. Hierbij kun je denken aan het versterken van de draagkracht (door cursussen, informatie, advies of lotgenotencontact) of juist het verlichten van lasten (door bijvoorbeeld respijtzorg, materiële- of financiële tegemoetkomingen).

Naast de mantelzorgers worden ook vrijwilligers in de toekomst steeds vaker getraind om passende ondersteuning te bieden, in aanvulling op de intensieve en complexe zorg die wordt geboden door zorgprofessionals. Visievorming op samenwerking met informele zorg is noodzakelijk om ervoor te zorgen dat de mantelzorgers en vrijwilligers zich betrokken en gesteund blijven voelen.

### Bronnen

- Woonvisie Rotterdam 2030 - Gemeente Rotterdam
- Bevolkingsprognose Rotterdam 2018-2035 – Gemeente Rotterdam
- Wijkprofiel Rotterdam- Gemeente Rotterdam
- 3D-Print 2030 Gezondheid en zorg - Gemeente Rotterdam



- Preventieakkoord Gezond 010 - Gemeente Rotterdam
- Gekleurde vergrijzing vraagt om passend woonzorg aanbod - Platform 31
- Cultuursensitief zorgaanbod - Kennisplatform Integratie en Samenleving
- Maatschappelijke trends - Thaeisis
- Omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst
- Coalitieakkoord 2021 – 2025
- Voortgangsrapportage Programma Langer - Ministerie VWS
- FWG Trendrapport VVT 2021 - Stichting FWG
- 3D-Print 2030 Gezondheid en zorg – Rotterdam Rijnmond
- Technologische ontwikkelingen in de zorg – Vilans
- Healthcare reimagined – KPMG
- 3D-Print 2030 Gezondheid en zorg – Gemeente Rotterdam
- Gedrag en gezondheid: de nieuwe ordening - Raad voor Volksgezondheid en Zorg
- Wat doet de zorgprofessional in 2030? - Zorginstituut Nederland
- Toekomstverkenning zorguitgaven 2015-2060 – RIVM
- FWG Trendrapport VVT 2021 – Stichting FWG
- Grenzeloos samenwerken? – Raad Volksgezondheid & Samenleving
- Routekaart verduurzaming van het vastgoed in de langdurige zorg – TNO
- Trends in de ouderenzorg 2018-2030 - Sociaal en Cultureel Planbureau
- Behoud en betrokkenheid van Zorgprofessionals - Commissie Werken in de Zorg
- Niet de professionele zorgverlener, maar de mantelzorger is de spil van de zorg - Trouw
- 3D-Print 2030 Gezondheid en zorg - Rotterdam Rijnmond



# Bijlage 2

## Aanvulling KMS

Het KMS is een methodiek met een top-down en bottom-up benadering. We onderscheiden een aantal belangrijke uitgangspunten:

- Het KMS sluit aan bij de werkwijze van de organisatie;
- In de verschillende onderdelen is de PDCA-cyclus zichtbaar;
- Er is sprake van integratie tussen kwaliteit en bedrijfsvoering;
- Het KMS wordt gevoerd vanuit de cliënt en de werkvloer;
- We voldoen met het KMS aan extern opgelegde eisen en voorwaarden.

Met het oog op de doorontwikkeling van het KMS onderscheiden wij de volgende randvoorwaarden:

### **De bedoeling centraal**

Het KMS levert een bijdrage aan het organiseren van passende zorg en ondersteuning. Hierbij stellen we niet het systeemdenken maar de bedoeling centraal. In het kwaliteitsdenken gaat het in beginsel over begrippen als liefdevolle aandacht, betrokkenheid en trouw.

### **Gezamenlijk, transparant en deelbaar**

Het KMS is van ons allemaal en dient daarom gezamenlijk, transparant en deelbaar te zijn. Omdat het belangrijk is dat we in de organisatie dezelfde taal spreken, hanteren we in relatie tot het KMS dezelfde termen, definities en formats. Met een transparant en deelbaar KMS is het daarnaast mogelijk om eerder trends te ontdekken en om verschillen en overeenkomsten tussen verschillende werkgebieden inzichtelijk te maken. Zo leren we van elkaar.

### **Feedbackloop naar de strategische-, tactische en operationele keuzes**

Het KMS kan naast een verantwoordingsmiddel ook als een sturingsmiddel dienen. Dat impliceert dat alle relevante stuurinformatie op hoofdlijnen in het KMS dient te worden opgenomen. Daarnaast moet de PDCA-cyclus sluitend zijn, zowel op strategisch-, tactisch- als operationeel niveau.

### **Flexibel**

Een belangrijke randvoorwaarde is dat het KMS makkelijk mee kan bewegen met de strategische koers van de organisatie. Dat veronderstelt dat het KMS een basisvorm heeft die we desgewenst kunnen bijstellen zonder dat daarmee de methodiek en systematiek onder druk komen te staan.

### **Betrouwbaarheid en validiteit**

Het KMS vindt aansluiting bij vigerende kwaliteitskaders en wet- en regelgeving. Het bestaat uit een combinatie van kwantitatieve onderzoeksmethoden, kwalitatieve onderzoeksmethoden en prognoses. Door interne- en externe toetsing en certificering van ons KMS bevestigen we de validiteit en betrouwbaarheid.

### **Gedigitaliseerd**

Het KMS ontwikkelt zich steeds meer naar één integraal en digitaal platform en sturingsprincipe. Doel is om het daarmee gebruiksvriendelijker te maken maar vooral ook om gebruik te maken van big data. De rapportages vanuit het BI zijn dan ook idealiter een integraal onderdeel van het KMS.



# Bijlage 3

## Aanvulling financieel kader

Om het financiële kader voor de komende jaren in te kunnen schatten is door F&C een financieel meerjarenmodel opgesteld. Op basis van (gedetailleerde) inschattingen en uitgangspunten, worden resultaat, balans, cashflow en ratio's berekend tot en met 2030. Onder meer zijn de volgende algemene uitgangspunten gehanteerd:

- Vanuit de opbrengst wordt 1,5% gereserveerd ten behoeve van strategie, innovatie en risico's;
- Uitgangspunt is om de administratieve lasten zo laag mogelijk te houden. De dekking voor de centrale overhead voor personeelskosten bedraagt maximaal 10%;
- In het meerjarenkader is rekening gehouden met een maximale investering huisvesting ad € 0,75 mln en ICT ad € 0,75 mln.

Stichting Humanitas zal een zodanige omvang aan liquide middelen c.q. kredietruimte aanhouden, dat zij aan de korte- termijn verplichtingen zal kunnen voldoen. Conform het treasurystatuut worden de volgende maatstaven gehanteerd:

- Een minimale liquiditeit gelijk aan de gemiddelde omzet van 1,5 maand (ca. € 18 mln);
- Een solvabiliteit van 22,5% (gedefinieerd als percentage eigen vermogen ten opzichte van het totale vermogen).
- Debt service cover ratio<sup>1</sup> van 1,3.

1. Kort gezegd is de DSCR de betalingscapaciteit gedeeld door de financiële verplichtingen



Omschrijving	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029/ 2030
<b>Opbrengsten</b>									
Volume	Concept JR	B	1%	11%	3%	2%	3%	1%	0%
Indexatie WLZ	Concept JR	B	4,27%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Indexatie ZVW	Concept JR	B	3,72%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Indexatie WMO	Concept JR	B	2,5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Kosten</b>									
Volume pers.in dienst	Concept JR	B	0%	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.
Volume overige kosten	Concept JR	B	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Indexatie	Concept JR	B	2,52%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Vorzieningen	Concept JR	B	Gelijk m.u.v. voorziening Kristal en voorziening groot onderhoud						
<b>Investerings</b>									
Inventaris (x 1.000)	Concept JR	B	€ 0,75	€ 0,75	€ 0,75	€ 0,75	€ 0,75	€ 0,75	€ 0,75
ICT (x 1.000)	Concept JR	B	€ 0,75	€ 0,75	€ 0,75	€ 0,75	€ 0,75	€ 0,75	€ 0,75

JR = jaarrekening

B = begroting



# Bijlage 4

## Visie op vastgoed

### **Vanuit de cliënt**

De mensen die bij ons wonen, wonen zoveel mogelijk zelfstandig. De woonruimtes zijn geschikt voor alle doelgroepen. Bewoners wonen kleinschalig geclusterd met voldoende privacy maar zodanig dat hij/zij niet vereenzaamt. De cliënt woont veilig, voorzien van alle gemakken en ondersteund door techniek en de inrichting van het gebouw. Ons streven: de bewoners zijn er trots op bij ons te wonen.

### **Vanuit de wijk**

De gebouwen van Stichting Humanitas zijn herkenbaar in een wijk; ze zijn een uitnodigend, bruisend en verbindend hart. Om te werken, te verblijven, te wonen, op bezoek te gaan, een activiteit te bezoeken of elkaar te ontmoeten. Alle gebouwen hebben meerdere functies die elkaar versterken en aanvullen. Het verpleeghuis van vroeger wordt het buurthuis van de toekomst.

### **Vanuit de medewerker**

Het gebouw waarin we werken, maakt dat we goede zorg kunnen leveren. Onze gebouwen zijn overzichtelijk, met voldoende licht en lucht, ruimtelijk en met bewuste aandacht ingericht.

De gebouwen waarin we werken als we niet in de zorg werken, zijn van ons allemaal. Hoewel onze medewerkers ook regelmatig thuis werken, komen ze graag naar onze multifunctionele gebouwen om feeling te houden met elkaar. En natuurlijk om te zien 'voor wie we het doen'.



#de**kracht**vanhumanitas