

## STRATEGISCH PROGRAMMA ZGR 2021-2025

GOED LEVEN EN FIJN WERKEN IN HET HART VAN SALLAND



## INHOUD

VOORWOORD .....	3
1. ONZE AMBITIE VOOR 2021-2025 .....	4
2. CLIËNT EN MARKT .....	7
2.1. DE CLIËNT .....	7
2.2. VERSCHILLEN BINNEN DE DOELGROEP .....	8
2.3. DE MARKT .....	8
2.4. DE ARBEIDSMARKT .....	8
3. ZGR: ONZE KRACHT EN AANDACHTSPUNTEN .....	10
3.1 FINANCIËLE CONTEXT .....	10
3.2 KWALITATIEVE CONTEXT .....	11
4. PROGRAMMAPLAN 2021-2025 .....	14
5. IMPLEMENTATIE .....	17

## VOORWOORD

Met trots presenteren we hierbij 'Goed leven en fijn werken in het hart van Salland'. Het strategisch programma van ZGR voor 2021-2025, waarin we beschrijven hoe ZGR de komende jaren uitvoering geeft aan de strategische koers. ZGR biedt welzijn, wonen en zorg aan ouderen in het hart van Salland. Dat doen we met ruim duizend gepassioneerde medewerkers en vrijwilligers. Samen zorgen we ervoor dat ouderen elkaar kunnen blijven ontmoeten in hun eigen dorp, we maken dagbesteding mogelijk, leveren hulp in de huishouding, wijkverpleging en zwaardere zorg op onze woonzorglocaties in Raalte, Lemelerveld en Heeten.

Ieder mens is anders. Bovendien veranderen behoeften, zorgvraag en wensen door de fase waarin mensen leven. 'De' oudere bestaat dan ook niet. Om nu en in de toekomst adequate, gedegen en betaalbare zorg te blijven leveren, gaat de strategische koers van ZGR uit van de normen en waarden die we nu voor onze dienstverlening hanteren en verbinden die met nieuwe thema's en doelstellingen. Om te komen tot een toekomstbestendige strategische koers voor 2021-2025 heeft ZGR een intensief samenwerkingstraject doorlopen met bijdrage van de centrale cliëntenraad, de ondernemingsraad, managers, adviseurs en de raad van toezicht en betrokkenheid van externe stakeholders zoals zorgkantoren en woningcorporaties. Deze manier van totstandkoming, van onderop opgebouwd en in samenwerking en inspraak ontwikkeld, past bij de wijze waarop ZGR wil werken: transparant, open en met de inbreng van de expertise van eigen mensen en mensen die dichtbij ZGR staan. ZGR is er namelijk van overtuigd dat welzijn, goede zorg en wonen alleen mogelijk zijn in een gevarieerde zorggemeenschap, die bestaat uit verschillende mensen en vele talenten.

Onze samenleving verandert in rap tempo; welzijn, wonen en zorg zijn voortdurend in beweging. Op sommige veranderingen kunnen we vooraf inspelen. Andere, zoals de Covid-pandemie, laten zien dat we ons niet overal op voor kunnen bereiden en hoe belangrijk het is om veerkrachtig te zijn. De eerste crisismaanden van de Covid-pandemie toonden gelukkig dat de nodige kanteling in (het denken over) ouderenzorg ook op maatschappelijk niveau plaatsvindt. De toenemende druk op de ouderenzorg wordt sinds Covid nog meer gezien en erkend. De situatie rond Covid maakt in de loyaliteit in het land ten opzichte van zorgmedewerkers en kwetsbare groepen waaronder ouderen duidelijk zichtbaar. De urgentie om dingen anders, maar vooral *samen* te doen, voelen we sterk.

Het is aan ZGR om mee te bewegen met nieuwe doelgroepen, nieuwe zorgvragen en nieuwe wensen en behoeften van cliënten. In dat dynamische proces is het belangrijk een moreel kompas te hebben dat helpt bij het nemen van beslissingen, van strategische vraagstukken en dilemma's tot praktische problemen op de werkvloer. De koers van het ZGR-kompas wordt voor een belangrijk deel bepaald door de volgende kernwaarden: *eigen regie van de cliënt, persoonlijke aandacht, deskundig in partnerschap, innovatief, duurzaam en noaberschap*.

Deze kernwaarden vindt u vanzelfsprekend ook terug in ons strategisch plan. Omdat ze staan waar ZGR trots op is: goede zorgverlening doe je samen!

# 1. ONZE AMBITIE VOOR 2021-2025

ZGR heeft in de afgelopen vijf jaar de doelstellingen van het strategisch plan *Aangenaam, vitaal en zelfredzaam ouder worden in het hart van Salland* gerealiseerd. De centrale doelstelling van dit plan was het doorontwikkelen van de organisatie van een intramurale zorgaanbieder Raalte-breed naar een plaats onafhankelijke supporter van ouder worden in het hart van Salland.

De doelgroep is daarbij verbreed van de kwetsbare oudere naar de Sallandse senior vanaf 70 jaar tot en met diens laatste levensfase. ZGR is bij het realiseren van deze doelstellingen gegroeid van een meer intern georiënteerde, regel gedreven zorginstelling, naar een ondernemende en extern georiënteerde zorgaanbieder.

## BLIK OP DE TOEKOMST

De ouderenzorg maakt de komende twintig jaar een periode van forse groei door. Deze groei zal naar verwachting in 2040 een piek bereiken<sup>1</sup>. Vergrijzing en een hogere levensverwachting zijn belangrijke oorzaken van die groei. Maar de grootste verandering die zich de komende jaren aandient is niet de toename van het aantal ouderen, maar hun veranderende zorgvraag, wensen en behoeften. Die worden meer divers en er ontstaan steeds grotere verschillen binnen de doelgroep. Dat biedt voor ZGR een interessante uitdaging om op in te spelen. Andere grote uitdagingen zijn het dalende aantal mantelzorgers en de toenemende bewustwording onder ouderen over de regie in hun leven. Ook zal er in de thuissituatie meer en complexere zorg geleverd worden doordat ouderen langer thuis blijven wonen. Kortom, er zijn diverse verschuivingen en veranderingen waar ZGR vanuit haar jarenlange opgebouwde kennis, expertise en ervaring graag in mee gaat. We zijn ervan overtuigd dat we in het hart van Salland een eigen geluid en eigen kleur te bieden hebben in de ondersteuning van het leefplezier van ouderen op het gebied van welzijn, wonen en zorg.

## MISSIE EN ORGANISATIESTRATEGIE

De missie van ZGR is het ondersteunen van de Sallandse senior bij een goed leven in eigen regie. We willen minder onderscheid maken tussen intramurale en extramurale zorg. Dat begint met taal. Daarom spreken we liever over zorg bieden op maat, waarbij we als uitgangspunt de cliënt nemen en niet vanuit systemen of financiering denken. We zullen zoveel mogelijk ontschotten om passende zorg mogelijk te maken. ZGR is (ook) specialist in ouderenzorg en dementie in Salland. Met ons innovatieve welzijn- en zorgconcept richten wij onze dienstverlening op de Sallandse senior vanaf 70 jaar tot en met de laatste levensfase. De leeftijd schuift op, omdat mensen gemiddeld langer leven en pas op latere leeftijd zorg nodig hebben. Die zorg is dan wel vaak intensiever dan voorheen. ZGR doet dat vanuit de visie dat haar brede welzijn- en zorgconcept leidt tot een langer, vitaler en gezonder leven in de seniorfase en een optimale kwaliteit van leven in de laatste levensfase.

De organisatiestrategie van ZGR is primair gericht op het leveren van kwaliteit, elke dag opnieuw, en minder op groei. Kwaliteit leveren betekent voor ons dat onze cliënten tevreden zijn over de dienst en zorgverlening die zij ontvangen. Aandacht voor kwaliteit in dienst- en zorgverlening staat gelijk aan aandacht voor de kwaliteit van het leven van onze cliënten. Wat die kwaliteit van leven inhoudt, bepalen cliënten zelf.

Het kwaliteitsbeleid van ZGR kent daarom twee belangrijke invalshoeken: *formele kwaliteit* (onze dienstverlening is geleverd volgens professionele voorwaarden), en *beleefde kwaliteit* (hoe onze cliënten de geleverde kwaliteit beleven). Deze twee invalshoeken worden door onze medewerkers met elkaar verbonden. Zij zorgen er voor dat onze ondersteuning en zorg voldoet aan de professionele voorwaarden en wensen van de cliënt. Daarom betekent goede zorg volgens ons niet alleen dat de dienstverlening voldoet aan professionele standaarden, maar bovenal dat deze voldoet aan de wensen en eisen van onze cliënten en hun naasten.

---

<sup>1</sup> Het aandeel ouderenzorg in de Nederlandse economie neemt toe. Afhankelijk van economisch en sociale ontwikkelingen is dat van 2.2% van het Bruto Nationaal Product nu naar 2.4% tpt 3/0% in 2030 en 3.1 tot 4.1% in 2040. Uit: *Scenario's ouderenzorg in beeld (2019). Sectorbeeld ouderenzorg naar 2030-2040. SIRM – Strategies in Regulated Markets.*

## KERNWAARDEN EN ONTWIKKELSTRATEGIE

Groei is voor ZGR geen doel op zich. Als we groeien door onze goede naam en reputatie en door het feit dat onze kwaliteit van dienstverlening wordt gewaardeerd, dan beschouwen we dat als een verdienste. Tegelijkertijd zijn we ons bewust van onze maatschappelijke opdracht om een passend antwoord te vinden op de groeiende zorgvraag en dubbele vergrijzing in het hart van Salland. Hiervoor zullen we de komende jaren onze samenwerking intensiveren met andere zorgaanbieders, bijvoorbeeld in projecten als de gezamenlijke inkoop van zorgtechnologie, de Sallandse praktijkleerroute, de regioverpleegkundige en het delen van best practices in e-health. Voor ZGR zijn innovatie en samenwerking belangrijke aanjagers voor het vinden van passende antwoorden op de groeiende zorgvraag in het kader van de dubbele vergrijzing en personeelskrapte. ZGR ambieert geen koploperspositie in de regio als het gaat om innovatie. Wel benutten we graag de kansen die zich in de samenwerking met andere zorgaanbieders voordoen in het voordeel van onze cliënten.

We werken vanuit de bedoeling, en zijn er voor het welzijn en leefplezier van onze cliënten. We sluiten aan bij hun leefwereld en situatie. Zij mogen erop rekenen dat wij alle zorg inzetten die passend en zinvol is bij hun vraag en behoefte. Dat is voor ons werken vanuit de bedoeling.

Een aantal kernwaarden zien we als leidend in onze ontwikkeling. Deze vormen ons moreel kompas. Hierin geloven we en deze zijn zichtbaar in ons gedrag en in de organisatie:

- Persoonlijke aandacht – we doen alles met liefde, zorg en aandacht voor degene die voor ons staat.
- Eigen regie – we ondersteunen en stimuleren de zelfredzaamheid van onze cliënten en bewoners.
- Noaberschap – we ontmoeten elkaar en staan voor elkaar klaar zoals burens in een kleine gemeenschap.
- Deskundig in partnerschap – we zijn betrouwbaar en kennen onze toegevoegde waarde in samenwerkingsverbanden.
- Innovatief – wij zijn ondernemend en blijven – samen met andere partners - zoeken naar mogelijkheden om te vernieuwen en te verbeteren.
- Duurzaam – we geven rekenschap van ons werk in relatie tot onze omgeving om te zorgen dat we maatschappelijk verantwoord werken.

De grondhouding van onze medewerkers en vrijwilligers kenmerkt zich door gastvrijheid, het overtreffen van verwachtingen en een brede kijk op welzijn en zorg. We beseffen dat we onszelf voortdurend in de lijn van onze kernwaarden moeten ontwikkelen om dit te kunnen blijven realiseren.

## SPEERPUNTEN ZORG- EN WELZIJNSCONCEPT

Met dit strategisch programma borduren we voort op de basis die eerder gelegd is met de programma's 'Uitzicht 2014-2016, samen voor een goed leven' en 'Strategie 2016-2020'- aangenaam, vitaal en zelfredzaam ouder worden in het hart van Salland'.

In het kader van het laatstgenoemde programma (2016-2020) is ons zorg- en welzijnsconcept steviger neergezet. Speerpunten daarbij waren: *zingeving, actief 'bij de tijd blijven', ontmoeten, bewegen in een groene leefomgeving en voeding*. Deze speerpunten zijn de afgelopen termijn op verschillende wijze ingebed. Onze expertise op deze gebieden is nog verder ontwikkeld en de thema's zijn geïntegreerd in ons producten- en dienstenaanbod en activiteitenprogramma's. Bij het kwaliteitsplan (ten behoeve van kwaliteit voor verpleeghuiszorg) en ook bij de besteding van andere middelen (bijvoorbeeld extra middelen waardigheid & trots) zijn deze speerpunten leidend geweest.

Concreet heeft dit geleid tot onder andere de vergroening van onze locaties. Binnen- en buitenruimten zijn met groen ingericht en medewerkers en vrijwilligers zijn getraind in het organiseren van groene activiteiten. We gebruiken interactieve spelen zoals de Silverfit en Tovertafel dagelijks met onze cliënten. Gefaciliteerd door onze geestelijke verzorger bieden we cliënten begeleiding bij zingeving en een luisterend oor. Vanuit het welzijnsdenken zijn we voeding anders gaan benaderen, waarbij we de keuze van de cliënt en de meerwaarde van de gezamenlijke eetmomenten meer tot uitdrukking hebben laten komen. Dit zijn een aantal van de resultaten die voortkomen uit het strategisch programma 2016-2020.

Vanuit de ketengedachte hebben we tot nu toe ingezet op de interne doorstroom van de cliënt. Deze is vaak verbonden aan ZGR als vrijwilliger, en stroomt met het ontstaan en verzwaren van zorg en ondersteuningsvragen door als deelnemer van dagbesteding. Volgende stap is het afnemen van steeds meer zorg en in sommige gevallen de verhuizing naar een woonzorglocatie. Aan de hand van deze 'interne trap' is de kwaliteit van zorg voor de cliënt versterkt door verbetering van samenwerking en communicatie tussen organisatieonderdelen onderling en de procesmatige aanscherping bij de interne doorstroom.

In het strategisch programma 2021-2025 zijn de speerpunten van het zorg- en welzijnsconcept herijkt. Daarnaast richten we ons niet meer specifiek op de interne doorstroom maar op de zelfredzaamheid en samenredzaamheid van de cliënt en zijn of haar sociale netwerk. Dit komt aan bod in hoofdstuk 3.

## LOKALE KLEUR EN KRACHT

Kenmerkend voor ZGR is de lokale verbinding. We kennen elkaar en onze omgeving kent ons. Cliënten zijn veelal opgegroeid in de regio. Medewerkers en vrijwilligers hebben een groot netwerk binnen de organisatie. De woonzorglocaties hebben allemaal een eigen uitstraling en een eigen band en geschiedenis met het dorp waar de locatie zich bevindt. Deze lokale kleur zorgt voor verbinding, betrokkenheid en het thuisgevoel. Voor zowel cliënten als medewerkers.

## SCHUILENBURG

Locatie ZGR in Schuilenburg in Raalte is een ander woonconcept dan onze overige locaties. In Schuilenburg wonen en leven verschillende doelgroepen samen. Medewerkers van ZGR werken er samen met medewerkers van de Parabool. Het concept Schuilenburg heeft een eigen locatiestrategie. Voor medewerkers van ZGR die bij Schuilenburg werken is de locatiestrategie leidend. Uiteraard sluiten we zoveel mogelijk aan bij elkaar, en waar nodig nemen we de medewerkers actief mee in de ZGR strategie. Kansen zien we in overeenkomstigheid: daar waar we als Schuilenburg en ZGR hetzelfde doel voor ons zien, ligt de centrale communicatie- en veranderboodschap en kunnen we elkaar nog meer versterken. Belangrijke stakeholders van Schuilenburg zijn de Parabool, Wira, RIBW, Interakt Contour en SallandWonen. Ook in de communicatie naar hen is de strategie van Schuilenburg leidend, en sluiten we waar mogelijk aan bij de ZGR-lijn.

## 2. CLIËNT EN MARKT

Voor dit strategisch programma is een marktanalyse uitgevoerd. De belangrijkste gegevens uit deze analyse worden hier kort toegelicht.

### 2.1. DE CLIËNT

Kijken we naar landelijke, regionale en lokale gegevens, dan zien we de kenmerken van de groep van ouderen de komende jaren veranderen. Voor ouderen geldt dat zij:

- In aantal fors groeien. Er komen meer ouderen bij. In 2030 is 12% van de landelijke bevolking ouder dan 75. In Raalte stijgt het aantal inwoners in de leeftijd 80+ van 2000 naar 3000. In Dalfsen is het aantal WLZ cliënten ruim verdubbeld in 2040.
- Ouder worden. Mensen leven in 2030 gemiddeld een jaar langer dan in 2017.
- Vaker alleenstaand zijn. Ouderen hebben steeds vaker geen of minder kinderen.
- Langer zelfstandig thuis wonen.
- Andere normen en waarden krijgen rondom ouder worden: zelfstandigheid en eigen regie zijn steeds belangrijker.
- Verschillen onderling, bijvoorbeeld:
  - Gebruik van technologie, soms biedt dit kansen, maar er worden door henzelf ook veel risico's gezien.
  - Ouderen hebben bijna allemaal toegang tot internet, sommigen maken zich zorgen over het kunnen blijven gebruiken in de toekomst.
  - Er is een groot verschil in levensverwachting tussen mensen met een hoog en laag inkomen.

Ook de aard van de zorgvragen verandert, dus wat mensen nodig hebben:

- Er komen steeds meer mensen met dementie. Landelijk verdubbelt het aantal mensen met dementie tussen 2015 en 2040. In de gemeente Raalte stijgt het aantal mensen met dementie tussen 2020 en 2025 met 200.
- Naast dementie zijn aandoeningen die zowel landelijk als lokaal (Raalte) het meest toenemen artrose en overgewicht.
- Eenzaamheid neemt verder toe.
- Naast het aantal mensen met chronische aandoeningen neemt het aantal met meer dan één aandoening steeds verder toe.

Behalve de aard van de zorgvragen zal ook de dynamiek van zorg en ondersteuning veranderen. Meer dan voorheen hebben cliënten een uitgebreide en complexere zorgbehoefte wanneer ze bij ons in zorg komen. Door opeenstapeling van zorgvragen raken kwetsbare ouderen uit balans door kleine veranderingen. De werkdruk sectorbreed heeft meer acute en crisissituaties tot gevolg.

Verder verwachten we de komende jaren dat:

- Krimp- en plattelandsgebieden (zoals Salland) nóg harder vergrijzen dan stedelijk gebied.
- De grijze druk (verhouding tussen werkende mensen en ouderen) toeneemt.
- Het aantal beschikbare mantelzorgers afneemt.
- De relatie tussen cliënt en zorgmedewerker verandert. Behalve zorg wordt steeds meer welzijn, zelfstandigheid en sociale participatie centraal gesteld.
- De samenleving verandert. Mensen zullen zelfredzamer moeten zijn.

## 2.2. VERSCHILLEN BINNEN DE DOELGROEP

Kijkend naar de verschillen die we zien onder de groep van ouderen is de doelgroep beschrijving die ZGR tot nu toe hanteerde te algemeen. Tot nu toe was onze doelgroep 'ouderen in de leeftijd 65+ in het hart van Salland'. De leeftijd van onze doelgroep is bijgesteld naar 70+. Reden hiervoor is dat zorg- en ondersteuningsvragen in steeds meer gevallen pas aan de orde zijn vanaf tenminste 70+. Jongere mensen voelen zich niet aangesproken als doelgroep van ouderenzorg. De gemiddelde leeftijd van vrijwilligers, de groep die tot nu toe gezien werd als potentiële/aankomende cliënten, is 68 jaar (peildatum juli 2019).

Om meer inzicht te krijgen in wie onze cliënten zijn, beter in de huid van cliënten te kunnen kruipen en zo cliëntgericht te kunnen organiseren, zullen we werken met cliëntprofielen, waarmee we verschillen in de doelgroep zichtbaar maken. Behalve deze doelgroepsegmentatie stellen we een cliëntbelofte op. Een cliëntbelofte maakt helder wat onze cliënten van ons mogen verwachten. Tegelijkertijd geeft het richting bij interne (strategische) besluitvorming. In de belofte komt tot uitdrukking waar we voor staan als organisatie. Het beschrijft wat de verwachting is om met z'n allen waar te maken. Hiermee positioneren we ons op basis van ons onderscheidend vermogen: de kwaliteit van ons aanbod welke duidelijk meerwaarde biedt voor de cliënt.

## 2.3. DE MARKT

Er komen nieuwe aanbieders op de markt. Op het gebied van welzijn, maar ook breder: denk aan welzijnsorganisaties en andere partijen en initiatieven die zich richten op de zorg, ondersteuning en of begeleiding van ouderen.

De organisatiestrategie van ZGR is primair gericht op het leveren van kwaliteit en minder op groei. Onze naam is bekend en vertrouwd bij (potentiële) cliënten en doorverwijzers in de regio. Waar we groei beogen, doen we dat ingegeven door de vraag van de cliënt. Gezien de sterke groei van cliëntvragen in de termijn 2021-2025, en de krimp op de arbeidsmarkt, is samenwerking met andere zorgorganisaties in de regio onontbeerlijk. Samen optrekken en elkaar versterken waar mogelijk is nodig om de zorg voor ouderen de komende jaren aan te kunnen.

ZGR is het formaat van een kleine organisatie ontgroeid. Dat betekent dat we voor sommige specialistische zorg- en ondersteuning te klein zijn om het zelf te faciliteren waardoor we het in moeten kopen. Ook in deze constructies stellen we de belangen van onze cliënten zoveel mogelijk centraal. Wanneer onze visie van cliëntgericht organiseren hierbij in het geding komt zoeken we naar alternatieve manieren om de zorg en ondersteuning van onze cliënten te organiseren.

## 2.4. DE ARBEIDSMARKT

In verschillende branches, maar zeker in de (ouderen)zorg, is er sprake van krapte op de arbeidsmarkt. De verwachting is dat het tekort aan beschikbaar personeel de komende jaren verder toeneemt. De verwachting voor de regio Midden IJssel is dat 1 op de 10 werkplekken niet ingevuld kan worden. Dat heeft meerdere oorzaken:

- Vergrijzing van de arbeidsmarkt. Ook bij ZGR verwachten we de komende jaren uitstroom doordat medewerkers met pensioen gaan.
- Concurrerende arbeidsmarkt. In verschillende branches is tekort aan personeel. Het gevolg is dat werkgevers met elkaar concurreren om talent binnen te halen en te houden.
- De grijze druk stijgt. Dat betekent dat er een groter wordende groep ouderen onderhouden moet worden door een kleiner wordende groep van jongere, werkende mensen. We moeten met minder mensen meer werk doen. Dit verhoogt de werkdruk op de groep werkende mensen waardoor de kans op uitval toeneemt.
- Klassieke arbeidspatronen veranderen.
  - Een loopbaan voor het leven bij één werkgever wordt zeldzaam.
  - Betaald werk neemt voor veel mensen een minder centrale plek in.
  - Vrije tijd en het gezin zijn steeds belangrijker en mensen maken daarin hun eigen, specifieke keuzes.



Hierdoor wordt de relatie tussen werkgevers en werknemers steeds gelijkwaardiger. Werknemers voelen zich minder afhankelijk van de werkgever, en zijn dat ook vanwege de krapte op de arbeidsmarkt. Zij maken bewuster de keuze om bij een bepaalde werkgever aan de slag te gaan.

- De ouderenzorg kampt met een negatief imago waardoor jongeren minder snel een keuze voor de ouderenzorg maken.
- De gevolgen van de Covid-pandemie (2020) kunnen zowel positief als negatief zijn, dat is nu nog moeilijk te voorspellen:
  - Negatief:
    - De werkdruk loopt nog verder op met uitval als gevolg en nóg meer druk op de andere zorgmedewerkers.
    - Imago: sommigen zullen het werken in de (ouderen)zorg nóg minder aantrekkelijk vinden vanwege werkdruk en gezondheidsrisico's.
  - Positief:
    - Mensen willen zich juist in deze tijd inzetten voor de zorg.
    - Door de economische gevolgen van de pandemie gaat het in andere sectoren slecht, dit zorgt voor meer zijinstromers in de zorg.
- We weten dat een andere manier van werken noodzakelijk is gezien het tekort aan personeel. Anders werken vraagt een cultuuromslag, en dat heeft tijd nodig.
  - Zelfredzaamheid en eigen regie van cliënten zien we als uitgangspunt. Echter zit het 'zorgen voor' vaak in het DNA van medewerkers. Ook onder cliënten en familie/netwerk is het nog veelal de norm dat cliënten volledig ontzorgd worden zodra er professionele zorgverlening in beeld komt.
  - Technologische ontwikkelingen gaan snel en bieden kansen voor het verlagen van de werkdruk. Vragen die spelen zijn hoe de techniek zich verhoudt tot het werk van de zorgprofessional, en wat de gevolgen zijn voor het persoonlijke contact en de veiligheid van cliënten en medewerkers.

### 3. ZGR: ONZE KRACHT EN AANDACHTSPUNTEN

We behouden en versterken de kracht van onze organisatie. Daarnaast kijken we kritisch naar de nodige verandering en verbetering. Zo benutten we de kansen die we hebben en blijven we bestand tegen de risico's waar we mee geconfronteerd worden.

Het doorlopend identificeren van risico's en organiseren van maatregelen om deze risico's te beheersen is bij ZGR uitgewerkt in een aparte notitie risicomangement. Deze notitie wordt jaarlijks geactualiseerd. De hieruit voortvloeiende acties worden opgenomen in de planning & control cyclus van ZGR.

#### 3.1 FINANCIËLE CONTEXT

ZGR heeft een gezonde financiële positie. Om ook op de lange termijn vitaal te blijven is het van belang om de financiële ontwikkeling en evt. risico's tijdig te signaleren en hierop in te spelen. Zo lukt het ons om ook voor de lange termijn onze missie te kunnen vervullen: er zijn voor de ouderen in Salland met ons aanbod welzijn, wonen en zorg.

De prognose van ZGR op financieel vlak over de komende jaren is uitgewerkt in een meerjarenbegroting (MJB). In de meerjarenbegroting zijn strategische opties uitgewerkt. Meerdere varianten van een positief, een realistisch en een negatief scenario maken gevolgen op de korte en lange termijn zichtbaar. Hierdoor is bijsturing mogelijk. Bij de financiële kengetallen van de organisatie (liquiditeit/current ratio, solvabiliteit en weerstandsvermogen) zijn normen bepaald welke structureel gevolgd worden.

Onze organisatiestrategie van *kwaliteit boven kwantiteit*, dus dat groei geen doel op zich is, staat centraal bij de keuzes die we maken. We staan open voor groei mits dit gedreven is vanuit cliëntperspectief. Zien we dat ergens veel vraag is naar bijvoorbeeld het wonen op een bepaalde locatie, dan onderzoeken we de mogelijkheid om te voorzien in meer plekken. Dit wordt dan ingegeven vanuit de cliëntvraag.

Op dit moment zijn niet alle producten en diensten die we aanbieden kostendekkend. Waar een kloof is tussen de kostprijs en de tarieven die we krijgen beoordelen we of we de hiervoor nodige investering willen (blijven) doen. Cruciaal bij die keuzes is de vraag: hoe verhoudt de meerwaarde voor de cliënt zich tot wat het kost om het aan te blijven bieden? Kunnen we dit verlies dragen in het licht van de meerjarenbegroting?

Afgelopen jaren is in de organisatie al een behoorlijke efficiëntieslag gemaakt. Dat heeft invloed op de kostprijs. Het deel overhead is positief (gunstig). Vanuit kostenperspectief blijft slim organiseren, de inzet van ICT en andere technologie ter ondersteuning van medewerkers een grote rol spelen. Zeker omdat de personele inzet bij ZGR nu nog voldoende is, maar de zorgvragen in de toekomst fors groeien en het aanbod aan personeel niet evenredig meegroeit.

Op de tarieven die we krijgen hebben we helaas beperkt invloed. Hierover blijven we het gesprek aan gaan met zorgverzekeraars, gemeenten en zorgkantoren. Onderbouwd door onze kwaliteit van zorg en dienstverlening en de meerwaarde van de cliënt maken we ons hard voor passende tarieven.

Naast bovenstaande zijn voor de termijn 2021-2025 een aantal financiële factoren extra relevant:

- **Vastgoed**
  - Tot nu toe is er een positief resultaat op woonzorg, o.a. vanwege de positie van vastgoed in de organisatie. Dit positieve resultaat wordt minder vanaf 2022. ZGR speelt hier op in door zorg- en de vastgoedexploitatie nog scherper als afzonderlijke onderdelen te positioneren, bijvoorbeeld in de begroting.
  - Op de meeste plekken gebruiken we vastgoed van woningcorporaties, alleen Stevenskamp/Stevenserf is eigen bezit. De afgelopen jaren is fors geïnvesteerd in nieuw- en verbouw. Alle locaties zijn relatief nieuw of zijn of worden op dit moment gerenoveerd. Hierdoor is de kwaliteit goed en zijn de onderhoudskosten de komende jaren laag.
  - De verwachting is dat scheiden wonen en zorg vanuit zorgkantoren steeds meer verplicht wordt. Met de huidige inrichting waarbij niet alle kosten verrekend kunnen worden via het deel wonen of het deel zorg (bijvoorbeeld: gemeenschappelijke ruimten) is dat een uitdaging. In de meerjarenbegroting is dit in toekomstscenario's uitgewerkt.

- **HR**  
Op HR-gebied heeft het ziekteverzuim en met name de verwachte uitstroom van medewerkers veel impact op de financiële bedrijfsvoering. Zeker in relatie tot de dubbele vergrijzing en het personeelstekort op de arbeidsmarkt de komende jaren vraagt dit om lange termijn uitwerking.
- **MIEN**  
O.a. door de lage tarieven van zorgverzekeraars is het financiële resultaat van het onderdeel MIEN ZORG al enkele jaren toenemend negatief. Het aantal cliënten van MIEN ZORG is de afgelopen jaren flink gegroeid. De verwachting was dat door de groei van het aantal cliënten het verlies zou afnemen.  
  
Uit de cijfers blijkt dat dat niet het geval is. De relatief late start van ZGR met wijkverpleging heeft geresulteerd in een ongunstige tarievenmix van persoonlijke verzorging en wijkverpleging. In 2020 is geconcludeerd dat het ambitieniveau van MIEN ZORG niet past bij de tarieven die we vanuit de zorgverzekeraars ontvangen. MIEN ZORG levert echter een belangrijke bijdrage aan de missie van ZGR en past in de maatschappelijke ontwikkeling om ouderen langer thuis te laten wonen, ook bij een groeiende en complexe zorgvraag. Om MIEN ZORG een vitaal onderdeel van ZGR te maken is het nodig om de zorgverlening meer te concentreren, zodat factoren als reistijd en reiskosten minder invloed hebben op het resultaat, waardoor ook de doelmatigheid zal verbeteren. Daartoe zijn drie scenario's doorgerekend. De scenario's laten zien dat het resultaat van MIEN ZORG in alle drie de gevallen niet leidt tot nulbegroting of positief resultaat, maar dat het verlies wel aanzienlijk verkleind kan worden. Het gekozen scenario houdt in dat de zorg in het buitengebied (nog nader af te bakenen) zal komen te vervallen, waardoor 85% van de huidige productieomvang geleverd kan blijven worden. Inherent aan deze aanpassing is dat de inzet van MIEN op woonzorglocaties (transmuraal werken) uitgebreid wordt.
- **Financieringswijze WLZ en ZVW**  
Naar verwachting wordt de huidige WLZ financieringsconstructie de komende jaren gewijzigd in resultaatgerichte financiering. Ook de bekostiging van de wijkverpleging (ZVW) wordt anders. Consequenties voor ZGR van deze veranderingen worden in kaart gebracht zodra hierover meer duidelijk is.

## 3.2. KWALITATIEVE CONTEXT

De kracht van ZGR is onder andere:

- De sterke binding van medewerkers en de vele vrijwilligers. We zijn erg loyaal ten opzichte van cliënten en elkaar en voelen ons sterk verbonden met ZGR/het organisatieonderdeel waar we voor werken.
- Onze focus op kwaliteit in plaats van kwantiteit. De cliënt staat centraal. Informele zorg (vrijwilligers en mantelzorgers) geven we veel aandacht en erkenning. De zorg en aandacht van deze 'informele handen' wordt goed benut.
- De beschikbaarheid van middelen: onze gezonde financiële positie laat het toe om te investeren.

Punten die extra aandacht vragen:

- Personeelskrapte. Er is risico van uitval van medewerkers door werkdruk en ziekte, uitval van mensen die starten aan opleidingen en vertrek van medewerkers. Vanaf 2026 verwachten we meer uitstroom door medewerkers die met pensioen gaan.
- Organisatiegrootte. Gezien het formaat van onze organisatie hebben we een aantal solistische functies waarin zich (specialistische) kennis en vaardigheden bevinden. Dat is qua organisatie niet altijd efficiënt en maakt ons kwetsbaar.
- Lerend vermogen en duurzame veranderkracht van de organisatie. Nieuwe procedures en wijzigingen zijn niet eenvoudig over te nemen. Vaak is een culturomslag nodig. Borging van nieuwe werkwijzen faciliteren we nog niet altijd voldoende.
- Concretisering van duurzaamheid ontbreekt. Gezien de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ZGR is duurzaamheid één van de kernwaarden van ZGR.

## VAN BINDENDE KADERS NAAR BEDOELING

De loyaliteit van onze medewerkers, interne samenwerkingskracht en focus op kwaliteit voor de cliënt biedt kans om de groeiende en veranderende doelgroep te kunnen blijven bedienen. Wij hebben op dit moment gelukkig nog financiële middelen beschikbaar om dat te kunnen doen. De tarieven die we krijgen zijn helaas niet altijd kostendekkend. Daarnaast vragen financiers ons meer en steeds op andere wijze te verantwoorden. Het kost tijd en geld om te voldoen aan deze voorwaarden en er zijn medewerkers nodig om ze te implementeren. De voorwaarden die ons opgelegd worden belemmeren ons om zo efficiënt mogelijk te werken, terwijl efficiëntie juist nodig is om kostendekkend te werken. Ondanks deze bindende kaders richten we ons zoveel mogelijk op de bedoeling van ons werk: goede zorg en ondersteuning bieden voor onze cliënten.

## PERSONEEL: DUBBEL KWETSBAAR

Financiële zekerheid is belangrijk gezien het tekort aan personeel in de markt. De kosten voor personeel lopen op vanwege schaarste. Gezien de schaarste aan personeel aan de ene kant, en de groeiende zorgvraag aan de andere kant, is het essentieel om mensen aan de organisatie te binden. De loyaliteit van medewerkers en binding met de organisatie (onderdelen) is van grote waarde. Dit mag zeker niet verloren gaan.

Door werkdruk en risico op uitstroom op piekmomenten de komende jaren zijn we dubbel kwetsbaar als het gaat om personeel. Er zijn meer medewerkers nodig door de dubbele vergrijzing, maar er is ook een groeiend tekort aan personeel op de arbeidsmarkt. Binnen ZGR is uitstroom te verwachten gezien de leeftijd van een aantal medewerkers. Huidige medewerkers zijn loyaal aan onze organisatie, maar aan uitstroom van een groep vanwege pensionering ontkomen we niet. Door werkdruk en onze ambities is uitval van de groep overige medewerkers een risico. Des te belangrijker is het om mensen te behouden door ze te blijven binden aan de organisatie.

Voor medewerkers die bij ons werken en niet met pensioen gaan de komende jaren is de juiste balans van belang. Balans tussen ruimte voor ontwikkeling en uitdaging in het werk. Dit is maatwerk en het vraagt om passende coaching en begeleiding van medewerkers.

## NOODZAAK VAN (TECHNOLOGISCHE) INNOVATIE EN VERANDERING

Er is veel potentie om marktkansen te pakken. Met onze focus op kwaliteit voor onze cliënt, de solide financiële positie en de mogelijkheden van technologie kunnen we de groeiende en veranderende cliëntvragen opvangen. Gezien het tekort aan medewerkers blijven we innoveren, om onze zorg en ondersteuning zo efficiënt mogelijk en vooral zoveel mogelijk in dienst van de cliënt, familie en onze medewerkers in te zetten. De inzet van technologie en het blijven innoveren zien we als méér dan een kans alleen. Om klaar te zijn voor de groeiende zorgvraag en de personele kwetsbaarheid de komende jaren is het noodzaak.

Innoveren en ontwikkelen werpt niet meteen zijn vruchten af en dat is een uitdaging. Het vraagt investering voordat we tot verbetering komen. Sommige nieuwe dingen zijn ingewikkeld om aan te leren of te veranderen, zoals het gebruik van nieuwe technologie. Implementatie- en veranderkracht bij medewerkers en het faciliteren van goede borging in de organisatie is nodig. Is dat niet voldoende aanwezig, dan halen we niet het optimale uit de kansen die er zijn voor innovatie en ontwikkeling.

Het lerend vermogen van de organisatie, de veranderbereidheid in teams en de borging van vernieuwing heeft invloed op de aantrekkelijkheid van ZGR als werkgever. Als bijvoorbeeld de betrokkenheid van medewerkers niet voldoende gezien wordt, vernieuwing uitblijft of niet tot de geschetste verbetering leidt, vermindert het werkplezier. Daarom is het versterken van onze veranderkracht een belangrijk aandachtspunt.

## SAMENWERKING IN DE REGIO

Andere zorgaanbieders zien we niet als concurrenten maar als partners die nodig zijn om gezamenlijk de toekomstige zorgvragen aan te kunnen. Door dubbele vergrijzing stijgt de marktvaart fors de komende jaren en is samenwerking belangrijker dan concurreren. Dit is een andere benadering dan dat we de afgelopen decennia gewend waren. Dat vraagt aanpassing van ons als organisatie.

## SPEERPUNTEN ZORG- EN WELZIJNSCONCEPT 2021-2025

Speerpunten zijn steekwoorden waarmee we onze zorg- en dienstverleningsconcept duiden. Deze vormen de rode draad in de verdere strategische ontwikkeling en komen ook in de externe communicatie tot uiting. Hierin is de toegevoegde waarde van ons zorg- en dienstverleningsconcept voor onze cliënten verankerd. De speerpunten voor 2021-2025 zijn:

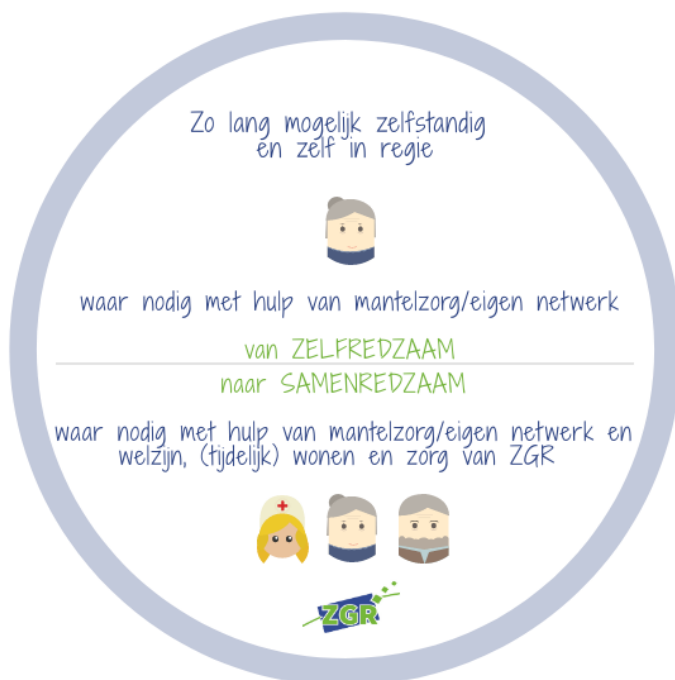
- Dementie
- Groen en buiten
- Welzijn
- Werken vanuit de bedoeling
- De lokale kleur
- Regionale samenwerking

### ZELFREDZAAM EN SAMENREDZAAM

Het aantal beschikbare mantelzorgers neemt de komende jaren af, terwijl juist deze groep een steeds belangrijkere rol speelt bij zorg en ondersteuning voor ouderen. Gezien de groei aan zorgvragen en de druk op de personele bezetting wordt de hulp van familie en het sociaal netwerk van de cliënt steeds meer onmisbaar. Mensen zullen zo lang mogelijk zelfredzaam moeten zijn.

Voortbordurend op de basis die we met familieparticipatie gelegd hebben zullen we zelfredzaamheid en betrokkenheid van mantelzorg en (behoud van) eigen netwerk moeten blijven stimuleren. Door bijvoorbeeld te stimuleren wat mensen zelf nog wél kunnen, in plaats van de aandacht te vestigen op dat wat niet meer lukt. Uitdagingen hierbij zijn dat veel ouderen niet graag een ander 'tot last' willen zijn, en dat er steeds meer ouderen zijn die geen sociaal netwerk (meer) hebben.

Uitgangspunt is dat iedereen op zoveel mogelijk punten zelfstandig en zelf in regie blijft, met waar nodig hulp van mantelzorg en eigen netwerk. Waar dat niet of niet langer voldoende is ondersteunt ZGR met haar aanbod van welzijn, (tijdelijk) wonen en zorg of de uitbreiding hiervan.



Afbeelding 3.1: van zelfredzaam naar samenredzaam

## 4. PROGRAMMAPLAN 2021-2025

Onze ambitie voor de komende jaren, de kernwaarden van de organisatie, de ontwikkeling van cliënt en markt en onze kracht en aandachtspunten bepalen de invulling van onze strategische lijn voor 2021-2025. Voor een groot deel gaat het om het voortborduren op een al ingezette koers, bijvoorbeeld voor dementiezorg of de inzet van technologie. Andere onderwerpen zijn nieuw zoals de implementatie van duurzaamheidsbeleid.

Samengevat bevat het strategisch programmaplan 2021-2025 de volgende onderwerpen.

### 1. BORGEN FINANCIËLE AANDACHTSPUNTEN

Gebaseerd op de analyse van de financiële context richten we ons op:

- Slim organiseren met bijv. de inzet van ICT en andere techniek ter ondersteuning van medewerkers.
- In gesprek met financiers de ruimte voor beïnvloeding tarieven op blijven zoeken, onderbouwd met de kwaliteit van onze zorg- dienstverlening en toegevoegde waarde voor de cliënt.
- De zorg- en de vastgoedexploitatie nog scherper als afzonderlijke onderdelen positioneren, bijvoorbeeld in de begroting.
- Scheiden wonen/zorg doorontwikkelen gebaseerd op de scenario's die uitgewerkt zijn in de meerjarenbegroting.
- Implementeren van het gekozen scenario aanpassing MIEN, waarbij zorg in het buitengebied komt te vervallen, waardoor 85% van de huidige productieomvang geleverd kan blijven worden.
- HR inspelen op het ziekteverzuim en verwachte uitstroom van medewerkers.
- Indien van toepassing: implementeren van de nieuwe financieringswijze WLZ en ZVW.

### 2. CLIËNTGERICHT ORGANISEREN EN COMMUNICEREN

We vertalen de (veranderende) wensen en behoeftes van onze cliënten in ons aanbod wonen, welzijn en zorg. Dat doen we door in gesprek en in verbinding te blijven met de cliënt en met zijn of haar omgeving. Specifiek houdt dat in:

- Interpersoonlijke cliëntcommunicatie doorontwikkelen, gericht op zelfredzaamheid en de samenwerking met cliënt en zijn of haar omgeving (sociaal netwerk).
- De inbreng van cliëntenraden benutten in ons beleid en in onze benadering.
- De verschillen binnen de algemene doelgroep van ouderen zichtbaar maken met cliëntprofielen.
- De toegevoegde waarde van ZGR voor onze cliënten concretiseren met een cliëntbelofte (oftewel propositie).
- Ons aanbod zoveel mogelijk modulair inrichten. Zo is maatwerk mogelijk, maar niet per individuele cliënt. Bij specifieke casuïstiek: breder kijken naar oplossingen (evt. multidisciplinair).
- Duidelijke keuzes maken en bewaken: wat doen we wel en wat doen we niet? Wat we doen, doen we goed.
- Ontwikkeling van aanbod dat inspeelt op de verzwaren van zorgvragen, op onze locaties en daarbuiten (thuiszorg).
- Scheiden wonen en zorg doorontwikkelen, zodat cliënten ook zonder verblijfsindicatie met WLZ-zorg bij ons kunnen wonen.
- Preventie, om verzwaren van welzijns- en zorgvragen zo lang mogelijk uit te stellen en soms zelfs te voorkomen.
- Zelfredzaamheid en zelfregie. Samen met de cliënt en zijn of haar omgeving werken we naar 'samenredzaamheid'.
- Oog hebben voor de alleenstaande en/of eenzame cliënt en daar waar mogelijk op inspelen.
- Doorontwikkeling van dementiezorg en ons welzijnsbeleid.

### 3. HR-STRATEGIE

Onze medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal van onze organisatie. Met de uitwerking van onze HR-strategie 2021-2025 spelen we in op het belang om medewerkers aan de organisatie te binden. De HR-strategie voorziet in:

- Ruimte voor werkplezier
- Leiderschapsontwikkeling
- Ontwikkeling van de HR-cyclus
- Strategische personeelsplanning (SPP)
- Behoud van huidige medewerkers, door o.a. het benutten van potentieel, opleidingsbeleid, aandacht voor vitaliteit en verlagen van de werkdruk
- Aantrekken van nieuwe medewerkers, door o.a. arbeidsmarktcommunicatie

### 4. VRIJWILLIGERSBELEID

Vrijwilligers zijn goud waard, voor onze medewerkers en voor onze cliënten. Ze zijn bekenden. Vrijwilligers voegen gezelligheid toe en zorgen voor aanspraak. We blijven investeren in het behoud van deze groep. Omdat het merendeel van onze vrijwilligers ouder dan 60 is verwachten we de komende jaren meer uitstroom dan instroom. Des te meer reden om aandacht voor hen te hebben en te houden. Dat doen we door de voortzetting van ons vrijwilligersbeleid en het inspelen op hun eigen wensen en behoeften. Deze zijn in kaart gebracht door middel van een vrijwilligerstevredenheidsonderzoek (2020).

### 5. MEDISCH- EN BEHANDELBELEID

We richten een toekomstbestendig medisch- en behandelbeleid in dat past bij onze visie op goede zorg- en dienstverlening. Hiermee komen we tegemoet aan groei en complexer wordende zorgvragen de komende jaren. De inzet van eigen verpleegkundig specialisten en het gebruik van de regioverpleegkundige zijn vormen die passen bij deze ontwikkeling. Intern gaan we door met de ontwikkeling en positionering van de verpleegkundige functies. De oprichting van een verpleegkundige adviesraad (VAR) is een van de mogelijke manieren voor de verbinding met medisch en behandelbeleid, kwaliteit en beleid. We blijven investeren in de goede samenwerking met specialisten ouderengeneeskunde, huisartsen en andere (para)medici. Dat doen we vanuit de gedachte dat we alleen door het bundelen van onze krachten de toekomstige zorgvragen aankunnen.

### 6. TECHNOLOGISCHE INNOVATIE

We gaan door met de inzet van technologie. Op cliëntniveau biedt met name zorgtechnologie de mogelijkheid om vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Het speelt daarmee een belangrijke rol in de realisatie van de speerpunten van ZGR. We zien zorgtechnologie als ondersteunend middel om de cliënt zelfredzamer te laten en het gevoel van veiligheid te vergroten. Voor medewerkers is het van belang dat zorgtechnologie bijdraagt aan werkgemak en plezier. Het uiteindelijke doel van de inzet van zorgtechnologie is het verbeteren van de kwaliteit van leven van onze bewoners en cliënten en het faciliteren van onze medewerkers.

### 7. DUURZAAMHEIDSBELEID

Met ons duurzaamheidsbeleid komen we tegemoet aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid die we hebben als zorgorganisatie. De aansluiting wordt gezocht bij het landelijke programma 'Green deal zorg, duurzame zorg voor een gezonde toekomst' van het Milieuplatform Zorg (MPZ). Hierdoor kunnen we gebruikmaken van de sector brede kennis over en ervaring met dit thema. Bij implementatie van het duurzaamheidsbeleid benutten we natuurlijke momenten om het beleid te verzilveren, bijvoorbeeld bij de inkoop van bedrijfsauto's, het voedingsconcept, de inkoop van energie en verbouwing/nieuwbouw van woonzorglocaties.

### 8. INNOVATIE EN ORGANISATIEONTWIKKELING

Door onze veranderkracht te vergroten worden we steeds vaardiger als het gaat om innoveren en ontwikkelen. Dat maakt ons flexibel en toekomstbestendig. Innovatie is echter geen doel op zich. We zijn geen early adopters. Wel kijken we voortdurend naar nieuwe (bewezen) producten en concepten die voor onze cliënten en of medewerkers van meerwaarde kunnen zijn.

Bij innovatie zijn we kritisch als het gaat om de slagingskans, maar onderdeel van vernieuwing is ook dat niet alles (meteen) succesvol is, en dat accepteren we.

Van belang is dat een innovatie ook voor de langere termijn levensvatbaar is. Dat wil zeggen dat ook als de 'nieuwigheid' van een vernieuwing er af is, er voldoende aandacht en financiering beschikbaar blijft. Zeker grote veranderingen met meer impact voor medewerkers (bijvoorbeeld technologische innovatie) vragen om een langere adoptietijd dan alleen de implementatietijd en nazorg. Anders gezegd vraagt verandering veel aandacht en tijd.

Het concept van 'de lerende organisatie' gebruiken we om het organisatieleren in algemene zin te bevorderen en om medewerkers nog beter te faciliteren bij hun persoonlijke ontwikkeling. We vertalen het concept in een voor ZGR-passende ambitie en implementatie. Met RUIJTE gaan we door met het stimuleren van eigenaarschap en het werken vanuit 'de bedoeling', waarbij leef- en werkplezier centraal staat. Voor de nodige slagkracht bij het implementeren van innovatie en vernieuwing gaan we door met ontwikkeling van projectmatig werken.

## 9. KENNISMANAGEMENT

Met kennismanagement vergroten we intern de deskundigheidsbevordering (het kennen) en competentieontwikkeling (het kunnen) van medewerkers. Kennis delen staat hierbij centraal, waardoor aanwezige kennis optimaal benut wordt. Dat draagt bij aan de kwaliteit voor de cliënt en maakt het werken voor medewerkers makkelijker en leuker. Het delen van kennis is voorwaarde voor het kunnen groeien als lerende organisatie. Door kennis breder beschikbaar te stellen, bijvoorbeeld door het op te slaan op intranet en SharePoint, voorkomen we dat kennis in solistische functies opgesloten blijft waardoor de organisatie kwetsbaar is. Belangrijke externe kennisbron voor de organisatie is de samenwerking met hogescholen Windesheim en Saxion van waaruit structureel onderzoeks- en praktijkopdrachten binnen ZGR uitgevoerd worden. Dit stimuleert kennisontwikkeling en de inbreng van nieuwe kennis via studenten verbetert de kwaliteit van zorg voor onze cliënten.

## 10. SAMENWERKEN IN DE REGIO

Samenwerking is nodig om alle zorg- en ondersteuningsvragen die de komende jaren ontstaan aan te kunnen. We beschouwen andere organisaties niet als concurrenten maar als samenwerkingspartners. Onze strategie is immers vooral gericht op het blijven verbeteren van de kwaliteit van zorg voor onze cliënten. Goede samenwerking betekent dat er wederzijds ruimte is voor het werken vanuit visie en dat het belang van kwaliteit zwaarder weegt dan groei of het winnen van terrein.

Zorgkantoren faciliteren voor WLZ zorg de ontwikkeling van regiovisies en het budget waarmee in gezamenlijkheid invulling gegeven kan worden aan de aanpak van regionale knelpunten. ZGR blijft hierbij betrokken. Binnen andere samenwerkingsverbanden zoals het lerend netwerk en regionale netwerk(en) dementie vinden we elkaar als het gaat om specifieke thema's. Daarnaast kan samenwerking met andere organisaties kansen bieden als het gaat om efficiënter organiseren en schaalgrootte creëren. Investeren in samenwerkingsverbanden- en netwerken is geen doel op zich, maar biedt meerwaarde voor de kwaliteit van onze zorg- en dienstverlening voor de cliënt en de toekomstbestendigheid van onze organisatie.



## 5. IMPLEMENTATIE

### IMPLEMENTATIE EN MONITORING

- Het programmaplan in hoofdstuk 4. wordt vertaald in een actielijst. Waar mogelijk vindt uitvoering plaats aan de hand van projectmatig werken. De uitvoering en bewaking van het programma is de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van het middenkaderoverleg (MKO). Rapportage aan de raad van toezicht vindt periodiek plaats via de directeur bestuurder.
- De voortgang van het programma wordt op actieniveau gevolgd. Daarnaast worden (nog vast te stellen) doelstellingen op resultaatniveau gemonitord. Deze worden zoveel mogelijk SMART geformuleerd, waar mogelijk met betrokkenheid van interne en externe stakeholders. Dit vergroot de kwaliteit van de doelstellingen en versterkt in het gezamenlijk werken aan resultaat doordat gedeelde verantwoordelijkheid ontstaat.
- Jaarlijks worden de acties in het programma opgenomen in de jaarplannen, waardoor ze een plek in de begroting krijgen en voortgang via de P&C cyclus wordt gemonitord.
- Bij (strategische) keuzes en beleidsvorming beoordelen we of dit in lijn is met het strategisch programma. Zo bewaken we de strategische koers van de organisatie.
- De samenhang tussen verschillende veranderprojecten in de organisatie onderling, en de aansluiting met de algemene ontwikkellijn RUIMTE, wordt bewaakt in het projectplan 'Lerende organisatie'. Behalve aansluiting tussen de trajecten vindt hier kruisbestuiving plaats voor integraal en duurzaam leren, ontwikkelen en innoveren. Bijvoorbeeld: welke methode werkt wel, en wat werkt niet?

### COMMUNICATIE

- Doelgroepen: interne en externe doelgroepen worden geïnformeerd over het strategisch programma. Interne doelgroepen zijn medewerkers, vrijwilligers, cliëntenraden, de ondernemingsraad en raad van toezicht. Externe doelgroepen zijn onder andere zorgkantoren, woningcorporaties, gemeenten, huisartsen en andere samenwerkingspartijen. Het programma wordt in een factsheet samengevat. De wijze en het moment van informeren wordt afgestemd op de doelgroep.
- Boodschap: We leggen het SP 2021-2025 uit als logisch vervolg op de eerdere strategische programma's.
  - Met oog voor wat het oude heeft gebracht
  - Met uitleggen wat de noodzaak voor het nieuwe is
  - Met het centrale belang van cliënten en medewerkers (aansluiting boodschap RUIMTE)
- Communicatiestijl: verbindend, trots uitstralen, met beelden en verhalen werken.