



Samen van Waarde

Ook in de Toekomst

Strategisch Beleidsplan 2025-2030

Noord Nederlandse Coöperatie van Zorgorganisaties

Strategisch Beleidsplan 2025 - 2030

- De NNCZ als coöperatie | 2
- Onze kenmerken en bestaansrecht | 4
- De NNCZ in haar huidige context | 5
- Ontwikkelingen en vraagstukken | 8
- Onze koers en strategie | 12
- Bijlage: Risico's in kaart | 16

Voorwoord

Samen van Waarde - ook in de toekomst!

Dit bondige strategisch plan beoogt een leidraad te zijn voor onze koers en activiteiten in de komende jaren.

Ondanks de grote vraagstukken die op ons afkomen (o.a. groei van de vraag en daling van beschikbare professionals) stellen we ons ten doel om zoveel mogelijk mensen met een hulpvraag te blijven ondersteunen met zoveel mogelijk professionals. We hebben daarbij oog voor de meest kwetsbare groep mensen die een beroep op ons doet. Hierdoor dragen we bij aan het voorkomen dat mensen met een hulpvraag tussen wal en schip raken en professionals nog plezier en voldoening halen uit hun mooie vak!

De eerder door ons geformuleerde missie, visie en kernwaarden zijn hierbij nog steeds passend en drager van datgene wat we doen en de wijze waarop. We blikken in dit document kort terug, staan stil bij vandaag en beschrijven op hoofdlijnen onze strategie voor de komende vijf jaar. In een bijlage verwoorden we mogelijke risico's van de door ons gekozen koers, daarbij noemen we maatregelen die we inzetten om risico's te voorkomen of te verkleinen.

Velen hebben bijgedragen aan het realiseren van dit plan, dank daarvoor!

Laten we er met z'n allen aan bijdragen dat, bij de uitvoering van de activiteiten voortvloeiend uit dit plan, we steeds voor ogen houden welk doel we nastreven; goede dienstverlening voor mensen met een hulpvraag met mensen die het fijn vinden om deze dienstverlening te verlenen!

Ik wens ons allen daar veel succes bij.

Roeli Mossel
Raad van Bestuur

De NNCZ als coöperatie

De Noord Nederlandse Coöperatie van Zorgorganisaties (NNCZ) kent een coöperatieve organisatievorm, vanuit de overtuiging dat er een beter vangnet voor inwoners met een hulpvraag ontstaat in de verbinding van informele- met formele zorg. Eigenaarschap en zeggenschap bij inwoners in de dorpen en wijken is daarbij ons uitgangspunt.

De organisatie is een op waarden gestuurde organisatie. Waarden die voor alle leden (met achtergronden gebaseerd op protestants-christelijke of humanistische levensovertuiging, of als vertegenwoordiging van inwonersinitiatieven) als uitgangspunt dienen maar vanuit een verschillende achtergrond vormgegeven worden.

In mei 2015 is er voor de organisatie een nieuwe missie en visie geformuleerd, passend bij de maatschappelijke context. In onze visie hebben we vastgelegd dat we niet alleen met goede zorg en voorzieningen van betekenis willen zijn voor verschillende cliëntgroepen, maar ook dat we dit altijd doen in verbinding met onze omgeving. Als onderdeel van een netwerk, van een buurt of wijk, onze maatschappelijke context. Herkenbaar en kleinschalig op wijk- en dorpsniveau.

Met onze missie geven we aan dat we er zijn voor inwoners van wijken en dorpen die ondersteuning nodig hebben. Daarvoor leveren we diensten op het gebied van wonen, welzijn, zorg en behandeling, die onlosmakelijk met elkaar samenhangen.

We willen er aan bijdragen dat mensen kunnen blijven participeren in hun vertrouwde omgeving en een waardevol bestaan leiden. Dat doen we samen: met mantelzorgers, vrijwilligers, buurtbewoners en collega organisaties.

De coöperatie heeft volgens haar statuten tot doel

- *Het uitoefenen van zorg- en dienstverlening op het gebied van de gezondheids- en ouderenzorg binnen het bedieningsgebied van de leden, met inachtneming van de verschillende identiteitskenmerken van de respectieve leden;*
- *Al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.*

Met onze kernwaarden laten we zien waar wij voor staan en hoe we onze missie willen realiseren:

Waardevol

Omdat ieder mens recht heeft op een waardevol bestaan willen wij bijdragen aan een betekenisvol leven van onze cliënten waardoor zij kunnen blijven participeren in de maatschappij. Onze medewerkers proberen nauw aan te sluiten op wat de cliënt wil en ze voeren daarbij hun werk uit met passie en weten een juiste mix te maken tussen liefdevol en professioneel zorg te verlenen.

Kracht

Voor veel cliënten is het behoud van zelfstandigheid belangrijk. Zelf nog veel kunnen doen, betekent vaak uitstel van een groter beroep op professionele zorg. Onze medewerkers ondersteunen cliënten hierin en zoeken naar schakels in het netwerk van de cliënt om de zelfstandigheid zoveel mogelijk te behouden.

Samen

Onze cliënten hebben en nemen steeds meer zelf de regie. Als zij een beroep doen op professionele ondersteuning dan vereist dit van ons een goed samenspel met andere zorgverleners als mantelzorgers, vrijwilligers etc. door ook op dorps- en wijkniveau samen te werken is er veel mogelijk. We stimuleren lokaal ondernemerschap en creativiteit. Immers; samen zijn we van waarde!

Verbinden

Verbonden zijn met de vertrouwde omgeving is voor veel van onze cliënten van belang. Onze medewerkers gaan daarom in gesprek met cliënten en het sociale netwerk om zo goed mogelijk aan te sluiten op de behoeften en wensen. Er wordt ook gekeken of er voorzieningen of burgerinitiatieven zijn in wijken en dorpen die bij kunnen dragen aan de kwaliteit van leven van cliënten.

Dichtbij

We organiseren wonen, welzijn, zorg en diensten in de wijk en het dorp. We zoeken hierbij verbinding met de gemeenschap. Voor onze cliënten zijn we daardoor dichtbij, wat een vertrouwd en veilig gevoel geeft en eraan bijdraagt dat cliënten zo lang mogelijk zelfstandig kunnen wonen.

Onze kenmerken en bestaansrecht

De NNCZ zet al sinds 2015 consequent in op het delen van eigenaarschap voor de zorg in een wederkerige verbinding met onze cliënten, naasten en onze omgeving, met als leidend motto “Samen van Waarde.”

Onze organisatie kenmerkt zich met deze duidelijke koers, die in de loop van de tijd steeds meer aan kracht en erkenning is toegenomen.

De NNCZ onderscheidt zich daarnaast met haar bedrijfsvoering: een platte organisatie met een kleine overhead, vér doorgevoerde integraliteit in aansturing en organisatie, bovengemiddelde financiële prestaties, met alleen personeel in loondienst, onconventionele ideeën en oplossingen, geen bezit van gebouwen, beschikbaar en betaalbaar voor iedereen.

Passend bij onze missie en koers ontleen we bestaansrecht aan onze maatschappelijke betekenis en professionele toegevoegde waarde, die we leveren door met onze professionele zorg- en dienstverlening (in samenhang) bij te dragen aan:

- het kunnen blijven wonen in de eigen vertrouwde omgeving;
- de leefbaarheid en het voorzieningenniveau in dorpen en wijken;
- en de ontwikkeling van een nieuwe ordening in hoe we de zorg van de toekomst organiseren.

“De NNCZ ontleent haar bestaansrecht aan het leveren van professionele zorg en ondersteuning én aan de maatschappelijke bijdrage aan een toekomstbestendige inrichting van zorg en ondersteuning aan mensen met een hulpvraag in de eigen en vertrouwde omgeving.”

De NNCZ in haar huidige context

In het strategisch beleidsplan 2021-2024 is nadruk gelegd op het vergroten van ons vermogen om mee te bewegen. Passend bij de continue veranderingen in de wereld om ons heen. Maar kijken we terug over een langere tijd, dan zien we een ontwikkeling van onze organisatie vanaf 2015 langs altijd dezelfde waarden.

Ons motto Samen van Waarde zit inmiddels in ons DNA en kent bovendien een aantal onconventionele initiatieven waarmee dit zichtbaar in praktijk is gebracht. Zoals de Horeca helpt de Zorg en Buur voor Buur initiatieven, met de buurtkoelkast, oud voor jong & jong voor oud, Buurt helpt de zorg en de Warme wijk- en dorpshuiskamers.



Groei in professionaliteit

In de voorbereiding op een nieuwe beleidsperiode hebben we vastgesteld dat onze koers helpend en passend is bij de ontwikkelingen die we doormaken in onze sector. Die ontwikkelingen zijn merkbaar geworden. De complexiteit van zorg in onze woon-zorgcomplexen, in onze aanleuncomplexen en ook in onze thuiszorg nam in de afgelopen jaren toe. Dat vroeg om een ontwikkeling van de hele organisatie die past bij deze veranderende zorg- en ondersteuningsvraag. Zoals een andere mix van deskundigheidsniveaus, behandeldiensten en aandacht voor welzijn en netwerkondersteuning. Maar ook de ontwikkeling van informatiebeheer, leren & ontwikkelen, gebruik van technologische mogelijkheden en het efficiënter inrichten van ondersteunende processen. Er zijn daarbij grote stappen gezet in automatisering.

In verbinding met onze omgeving

De NNCZ heeft zich mee-ontwikkeld. Maar wel altijd vanuit het uitgangspunt dat NNCZ kenmerkt: de verbinding met onze omgeving. Door het mogelijk te maken dat mensen in hun eigen vertrouwde omgeving kunnen blijven wonen en waar mogelijk kunnen blijven participeren. Maar ook door het netwerk rondom de cliënt te betrekken en de zorg te delen. En daarbij initiatieven in de dorpen en wijken, gericht op het vergroten van regie en zorgzaam samenleven, te ondersteunen. Dat heeft in de afgelopen jaren erin geresulteerd dat we samenwerken met dorpscoöperaties en inwonerinitiatieven.

Vanuit het perspectief van de leefwereld

Daarbij is het tweede belangrijke uitgangspunt fundamenteel: de leefwereld van onze cliënten. Op basis van dit uitgangspunt heeft de NNCZ in de afgelopen jaren geijverd voor - en geëxperimenteerd met het domeinoverstijgend benaderen en organiseren van zorg (buiten kaders van huidige financieringsvormen) en ondersteuning vanuit informele en formele zorg. Ook daar zien we in de huidige tijd steeds meer ruimte voor ontstaan met tijdelijke financiële regelingen, steeds meer gemeenten die aansluiten en met nieuwe DOS wetgeving in de maak.



Groei vanuit onze kracht

De NNCZ heeft zich in de afgelopen jaren ook ontwikkeld in omvang. Van 314 fte en 24 miljoen bedrijfsopbrengsten in 2015 naar ruim 700 fte en bijna 60 miljoen bedrijfsopbrengsten in 2024. Groei was en is geen doel van de organisatie. Uitbreiding ontstond altijd vanuit een externe vraag van inwoners van een dorp (Grijpskerk, Noordbroek, Vledder) of initiatief (Schots & Scheef in Groningen en Serviceflat Maarwold, Haren). De draagkracht van de staande organisatie en de bijdrage aan het realiseren van onze missie stond in de beantwoording altijd voorop.

In deze doorgroei van de organisatie is ook samenwerking in regionaal perspectief steeds meer op de voorgrond gekomen. Aangemoedigd door budgetten voor regionale ontwikkeling, de coronapandemie, sectorbrede vraagstukken op het gebied van arbeidsmarktontwikkelingen en voldoende geschikte woningen (voor ouderen).

De NNCZ heeft in deze ontwikkelingen een heel eigen kleur op de wangen. Enerzijds door de achtergrond van de NNCZ ('verzorgingshuizen'), wat in onze marktpositie (of beeldvorming) lang doorwerkt. Maar méér nog door het generalistische, domeinen verbindende, integrale profiel, wat resulteert in andere oplossingen dan wat *mainstream* is. Dat wat ons onderscheidt verdient inmiddels steeds meer erkenning, maar plaatst ons soms ook in een nadelige positie.

Doorontwikkeling

Met professionaliseringsprogramma's is sinds 2015 gewerkt aan de optimalisering van de professionaliteit en kwaliteit van onze zorg- en dienstverlening. Waar het begon met 'de basis op orde' om een inhaalslag te maken, is in de laatste jaren meer ruimte ontstaan voor doorontwikkeling met expertfuncties, behandeldiensten, implementatie van technologie en verandertrajecten. Leren en ontwikkelen is een continue en vanzelfsprekende factor geworden, ondersteund met ruimte, veel ontwikkelmogelijkheden en (digitale) middelen. De HKZ audits in de laatste jaren laten zien welke stappen we gezet hebben.

De inrichting van de organisatie is ongecompliceerd, met integrale sturing en organisatie. Ondanks groei van de organisatie in de afgelopen jaren is de overhead in omvang niet toegenomen. Met name door de integrale benadering, samen met mooie stappen in automatisering. De directeuren én de gebiedsleidinggevendenden zijn integraal verantwoordelijk voor de zorg en bedrijfsvoering in de dorpen of wijken.

De medezeggenschap is gevestigd, met een OR en CR op organisatieniveau en gebiedsraden in de dorpen en wijken. De CR en OR worden ondersteund en zijn gegroeid in professionaliteit en kwaliteit.

In de afgelopen jaren is voor een deel van onze gebouwen veel inspanning geleverd om te komen tot nieuwe huurovereenkomsten, waarmee een financiële molensteen voor vele jaren is ondervangen. In onze gebouwen is op basis van een strategisch huisvestingsplan gewerkt aan aanpassingen die aansluiten op de ontwikkelingen in doelgroep. Meer recent neemt duurzaamheid daarin een steeds belangrijkere positie in. De potentie in de samenwerking met de eigenaren van de gebouwen met het oog op toekomstbestendigheid en verduurzaming verschilt en zal veel aandacht blijven vragen.

De NNCZ heeft grote stappen gezet. Naar een professionele organisatie, waarin Samen van Waarde lading heeft gekregen in veel verschillende opzichten. We hebben een track record, een portfolio van mooie voorbeelden waarmee we onze missie in praktijk hebben gebracht. Dáár staan we nu. Natuurlijk met heel veel noodzaak door te ontwikkelen in de komende beleidsperiode.

Ontwikkelingen en vraagstukken

De centrale ontwikkeling en uitdaging in de komende beleidsperiode bestaat uit een verder toenemend aantal mensen met een zorg- en ondersteuningsvraag, onder druk van de vergrijzing.

Dit is merkbaar in een verzwaring en toename van complexiteit van de zorg in zowel onze woonzorglocaties, de aanleuncomplexen en in de thuiszorg. Intramuraal zien we een verdere verschuiving naar een groter aandeel PG zorg. De verblijfsduur is gemiddeld nog zo'n 2 jaar, maar met een relatief groot aantal cliënten met een kortdurend verblijf (3 maanden). Groeiruimte in de Wlz wordt gevonden in complexere zorg thuis. En ook vanuit de zorgvraagontwikkeling van buiten de dorpen en wijken waar we actief zijn wordt beroep op ons gedaan.

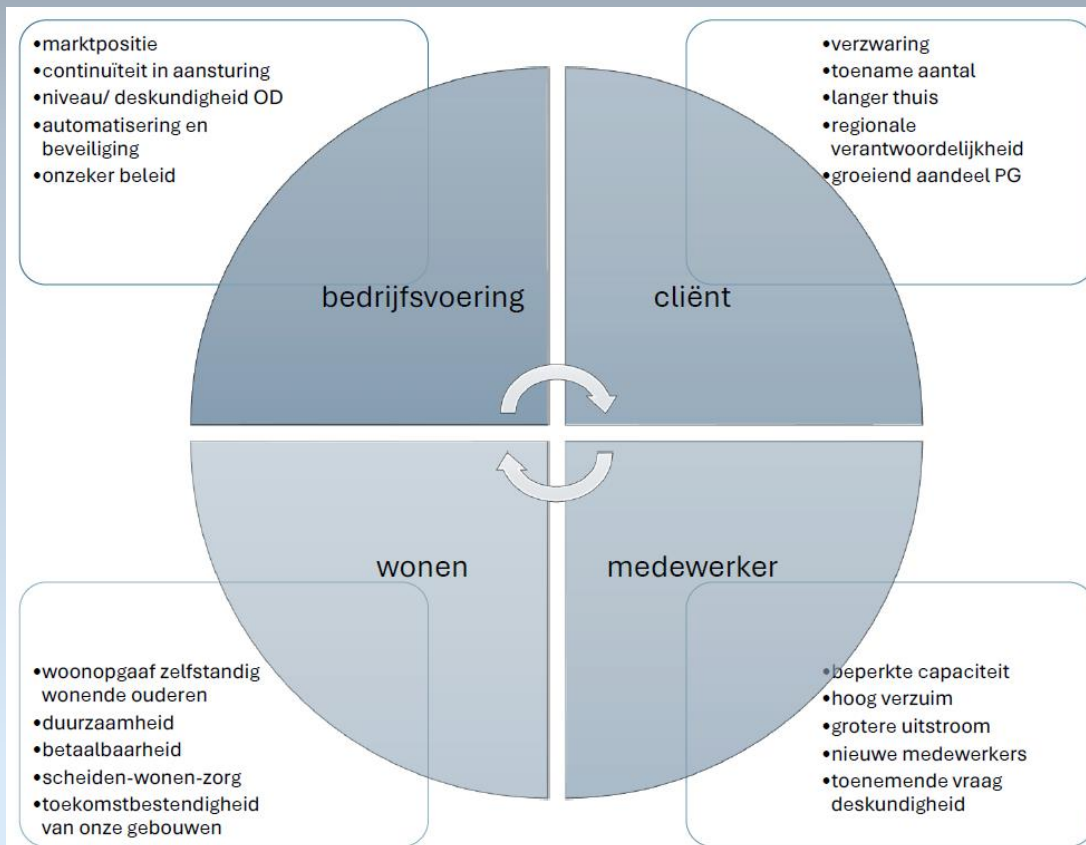


Dit geeft druk op de beperkte capaciteit: zowel in beschikbare en geschikte intramurale plaatsen als extramuraal woningen. Dat brengt vraagstukken met zich mee waarvan we rekenschap zullen moeten geven in ons beleid voor de komende jaren. De belangrijkste:

- Hoe geven we op een verantwoorde manier vorm aan meer complexe zorg thuis;
- Hoe gebruiken we de intramurale capaciteit optimaal;
- Welke gebouwaanpassingen zijn voorwaardelijk om toekomstbestendigheid te vergroten;
- Op welke manier kunnen we bijdragen aan kansrijke projecten voor meer geschikte woningen voor onze doelgroep;
- Hoe nemen we onze verantwoordelijkheid in het regionale zorgcapaciteitsvraagstuk en blijven we daarin bij onze 'beginselen', zoals onze missie en het integrale aanbod;

De belangrijkste 'multiplier' van deze centrale ontwikkeling ligt in de beperkte personele capaciteit. Deze beperkte beschikbaarheid hangt samen met een aantal ontwikkelingen: zo is er sinds 2015 sprake van een toename van het verzuim van gemiddeld rond de 3,5% naar nu 10% - passend bij de cijfers in onze sector. De uitstroom is groter, wat o.a. samenhangt met een generatie met andere behoeften. En bovendien zien we in onze sector een afname van leerlingen (voor de leren & werken variant).

Er is wat ruimte gezocht in een veelheid aan alternatieve (verkorte) leertrajecten en meer regionale en gezamenlijke aanpak. Maar daarmee wordt het tekort in benodigde capaciteit in de toekomst niet ondervangen.



Ontwikkelingen & vraagstukken

De ontwikkeling in een meer overstijgend perspectief richt zich op een nieuwe ordening, waarbij landelijk campagnes worden ingezet om de *zorgzame samenleving* als het nieuwe normaal te implementeren. De vraag “wat doen we nog wel?” en de zinspreuk “van zorgen voor, naar zorgen dat...” laat iets zien van hoe de sector de omschakeling probeert te vatten. Ook daar ligt een uitdaging: hoe doorbreken we ons eigen normaal en passen we ons systeem aan. En hoe dragen alle belanghebbenden hieraan bij, als onderdeel van dat systeem.

Dit voegt een aantal belangrijke vraagstukken toe:

- Hoe bereiken we een zo groot mogelijke beschikbaarheid en effectieve inzet van onze professionals, experts, vrijwilligers en alles daartussenin;
- Hoe verhogen we de instroom en behouden we mensen;
- En hoe voegen we informele zorg en niet-zorgprofessionals toe, in een goede balans en met behoud van kwaliteit;
- Hoe helpen wij de zorgzame samenleving ontstaan, in gelijkwaardigheid tussen cliënt, formele en informele zorg;
- Hoe ontwikkelen we ons (personeels-)systeem mee, met meer flexibiliteit in roostering, in contractvormen, in competentieontwikkeling, in waardering van ieders bijdrage, in formatieplannen en verwachtingen;
- En hoe verbinden we ons in deze ontwikkeling met onze OR en CR en belangrijke partners, zoals het onderwijs, toezichthouders, collega-organisaties etc.

Dit vraagt in de komende periode een samenhangend beleid met als kern het in stand houden van een zo groot mogelijke capaciteit: op het gebied van instroom en behoud, verzuim, competentieontwikkeling, optimale inzet van de wél beschikbare capaciteit (roosters en contracten) en het gelijkwaardig invoegen van anders-opgeleiden en de informele zorg.

Een groeiende rol voor technologie

In deze ontwikkeling wordt ook veel verwacht van de bijdrage van technologie en hulpmiddelen. Zowel als arbeidsbesparende bijdrage, als ook in het ondersteunen van het behoud of vergroten van zelfstandigheid en regie van cliënten, veiligheid en welzijn. Daar is al een lange aanloop in genomen, met inmiddels brede omarming van bewezen effectieve innovaties. Maar onder druk van het langer zelfstandig wonen en de merkbare krapte in personele beschikbaarheid zal daarin meer vaart (moeten) ontstaan.

Ook ontstaan vanuit de ontwikkelingen in de zorgvraag initiatieven waarmee het principe van *de juiste zorg op de juiste plek* beter wordt ondersteund. Zoals met regionale sturing en coördinatiepunten, digitale overdracht en het domein- en organisatieoverstijgend samenwerken. Dat vraagt van ons in de komende beleidsperiode een aantal dingen:

- Het niet alleen volgen van/ in de ontwikkelingen in zorgtechnologie en hulpmiddelen, maar ook om eigen afwegingen, keuzes, investeringen en waar dat past proactief beleid;
- In de ondersteunende processen, waaronder ook de automatisering en ICT, aandacht voor optimale ondersteuning van het primair proces en blijvende aansluiting op de beschreven (externe) ontwikkelingen;
- Met bovendien voor cybersecurity op het gebied van ICT een voorwaardelijke rol.

Duurzame huisvesting

De huisvesting is - behalve het capaciteitsvraagstuk - ook in andere opzichten onderwerp van een langere termijn doorkijk. Zo geldt er voor onze sector een ambitieuze Green Deal en bestaat er toenemende druk om te verduurzamen, met steeds verder uitbreidende verantwoordingsverplichtingen over de gerealiseerde verbeteringen.

Tegelijkertijd zijn er herhaaldelijk aankondigingen van kortingen op de huisvestingscomponent in de Wlz tarieven en belooft al lange tijd het scheiden van wonen en zorg op enig moment beleid te worden.

Met deze beleidsonzekerheid wordt de sector niettemin gevraagd te investeren. Dat is een ingewikkeld kader, waarbij de NNCZ zelf geen gebouweigenaar is, maar huurder. Vooruitkijkend zullen we met de gebouweigenaren gezamenlijke belangenafwegingen en verantwoordelijkheidsverdelingen een plek moeten geven in (nieuwe) langere termijnafspraken.



Voor ons meerjarenbeleid voegt dit uitdagende vraagstukken toe:

- Het ontwikkelen van strategische kaders voor nieuwe huurcontracten en afspraken met gebouweigenaren;
- Het behoud van beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen voor (al) onze doelgroepen;
- De afweging van investeringen in duurzaamheid in samenhang met toekomstbestendigheid van onze gebouwen;
- Verbinding met partners in het lokale en regionale woonvraagstuk;
- En het actualiseren van het NNCZ strategisch huisvestingsplan.

Bedrijfsvoering en marktpositie

De onbestendigheid van het landelijk beleid voert verder dan alleen de huisvestingscomponent in de tarieven. We verwachten een toenemend risico door overschrijding van (macro)budgetten met onzekere gevolgen, kortingen op tariefpercentages om verschillende redenen en differentiatie van zorgaanbieders op basis van jaarlijks nieuwe criteria door zorgverzekeraars of zorgkantoor. Onze bovengemiddelde eigen financiële positie zorgt voor een gezonde basis, maar kan op enig moment nadelig zijn in het maken van contractafspraken of bij budgetoverschrijdingen.

Maar in dit onbestendige beleid ontstaan ook kansen. Zoals in een veelheid aan tijdelijk beschikbare financiële middelen (projectgelden, stimuleringsregelingen, subsidies) en koerswijzigingen in een onstabiel politiek speelveld.

De invloed van zorgaanbieders is beperkt. Maar marktpositie speelt een groter wordende rol, met steeds vaker gradaties in het inkoopbeleid van zorgkantoor en verzekeraars, zoals *essentiële aanbieders, strategische partners of preferred supplier*. Die ‘eigen kleur op de wangen’ van de NNCZ kan – in de beweging naar de zorgzame samenleving – helpen om ook als essentiële en strategische partner te worden gezien, maar anderzijds (generalistisch, integraal, decentraal, domein overstijgend, etc.) ons mogelijk in de toekomst ook uitsluiten of benadelen.

Dat vraagt gebalanceerd manifesteren: laten zien en gebruiken waar we in voorop lopen en tegelijkertijd aangehaakt blijven bij ‘het speelveld’.

Leiderschap

De ontwikkelopgaven in de komende beleidsperiode zullen gestut moeten worden met passende expertise en leiderschap, geholpen door onze platte organisatie, integrale aansturing en kleine overhead. Capaciteit en deskundigheid van ondersteunende diensten en management moeten passen bij die ontwikkelopgaven en de aanpak die daarin wordt gekozen.

Onze koers & strategie

Met *Samen van Waarde* – ook in de toekomst continueren we onze ingezette koers. Maar met nieuwe accenten. Met het doel kwalitatief goede en professionele zorg en dienstverlening te kunnen blijven bieden in een uitdagende context.

Met deze nieuwe accenten anticiperen wij op de ontwikkelingen in onze sector. Deels ook met inventieve antwoorden. Het biedt perspectief - met kansen voor iedereen die zich wil ontwikkelen en wil bijdragen.

We hebben drie strategische hoofddoelen:

1. Het blijven bieden van kwalitatief goede en professionele zorg en dienstverlening
2. Het realiseren van een eigentijdse ordening in de zorg en vormgeving van de zorgzame samenleving
3. Een toekomstbestendige, gezonde en duurzame organisatie

We willen vanuit deze drie strategische doelen met onze dienstverlening en maatschappelijke positie van toegevoegde waarde zijn:

Voor onze cliënten en hun naasten;

- Met professionele en deskundige zorg, ondersteuning en behandeling;
- Door aan te sluiten bij – en uitgaan van de leefwereld van de cliënten en hun naasten;
- Als onderdeel van de wijk/ het dorp met een bredere buurtfunctie;
- En door bij te dragen aan langer thuis, in de eigen vertrouwde omgeving;

Voor onze medewerkers;

- Met kansen voor iedereen om mee te doen en competenties te benutten;
- Met een werkplek die bijdraagt aan bestaanszekerheid, werkplezier en het realiseren van persoonlijke ambities;
- Door (meer) aan te sluiten bij de leefwereld van onze medewerkers en daarmee win-win te creëren;
- En door het ondersteunen van de gezondheid en een gezonde leefstijl van medewerkers.

Voor onze wijken en dorpen;

- Met het bijdragen aan nieuwe initiatieven gericht op geschikt wonen/ geclusterd (en betaalbaar) wonen;
- Door het stimuleren en ondersteunen van zorgzaam samenleven;
- En het bijdragen aan leefbaarheid, zoals met beschikbaarheid van voorzieningen, ontmoeting en meedoen.

Voor onze sector;

- Als koploper in competentiegericht organiseren;
- Als koploper in domeinoverstijgend en verbindend werken;
- En door bij te dragen aan de sectorbrede duurzaamheidsdoelstellingen.



Onze strategie op hoofdlijnen

- 1. We borgen onze professionele zorg en dienstverlening door aan te sluiten bij de vraag en leefwereld van onze cliënten én medewerkers:** met competentiegerichte inrichting, met optimale beschikbaarheid van medewerkers, met toekomstbestendigheid van onze gebouwen en met passende inzet van techniek en innovatie.
- 2. We implementeren en organiseren zorg en ondersteuning vanuit het Zam-Sam principe:** van de zorg aan de individuele cliënt, tot de samenwerking op lokaal en regionaal niveau.
- 3. We werken wijk-/ dorpsgericht** en dragen met onze domeinen verbindende, integrale en samenwerkingsgerichte aanpak bij aan de lokale leefbaarheid, beschikbaarheid van zorg en ondersteuning dichtbij en het ontstaan van zorgzame gemeenschappen.
- 4. We werken aan de toekomstbestendigheid van onze organisatie en onze toegevoegde waarde:** we manifesteren ons als essentiële organisatie, bestendigen onze gezonde financiële basis en nemen onze verantwoordelijkheid voor de verduurzamingsopgave van de zorg.

Deze strategie vertalen we naar de volgende subdoelstellingen waar we in de komende beleidsperiode invulling en uitvoering aan gaan geven in onze jaarplannen:

- De organisatie sluit aan bij de ontwikkelingen en veranderingen in onze doelgroep, met verschuiving naar meer PG intramuraal en zwaardere vormen van zorg en behandeling in de thuissituatie en balans tussen generalistische zorg op wijk- en dorpsniveau en de behoefte aan specialistische zorg.
- We zijn voor onze medewerkers, vrijwilligers en alles daar tussenin een werkplek die bijdraagt aan het realiseren van persoonlijke ambities, gezonde leefstijl, werkplezier, zinvol bijdragen en bestaanszekerheid. We bieden daarvoor ontwikkelmogelijkheden en kansen voor iedereen met onze competentiegerichte inrichting.
- We vergroten de (duurzame en optimale) inzetbaarheid van onze medewerkers, waarbij de balans wordt gevonden tussen wat de organisatie helpt en wat de medewerker helpt.
- We houden onze gebouwen geschikt voor de doelgroep, met de nodige functionele aanpassingen en toepassingen van techniek, met aandacht voor welzijn en veiligheid.
- We dragen bij aan en implementeren nieuwe zorginnovaties en technologie - passend binnen de kaders die we hiervoor hebben opgesteld - waaronder inzet van AI gekoppeld aan kwaliteit van dienstverlening, zorgzaam samenleven en vermindering administratieve last.
- We richten ons in onze professionele rol primair op het faciliteren en 'empoweren' van Zam-Sam (zelfzorg en samen zorg) en vullen aan met professionele zorg en behandeling waar dat nodig is.
- We zoeken verbinding met onze omgeving en ondersteunen/ nemen initiatieven die bijdragen in de groei van de lokale zorgzame samenleving en leefbaarheid.
- We benutten groeiruinimte, bereiden ons hierop voor en nemen verantwoordelijkheid voor het samen met collega's beantwoorden van de groeiende vraag.
- We nemen onze positie in en manifesteren ons vanuit onze kracht en onderscheidende waarde.
- We blijven financieel gezond en *in control*. We ondersteunen daarin met behulpzame instrumenten en expertise en dragen daaraan bij vanuit ieders passende verantwoordelijkheid.

- We dragen bij aan de verkenning van een passende inrichting van medezeggenschap bij de nieuwe ordening en verbinding van professionele zorg met informele zorg en nieuwe medewerkers.
- We dragen bij aan de sectorbrede ambities op het gebied van duurzaamheid aan de hand van geformuleerde speerpunten voor de komende beleidsperiode en door duurzaamheid te integreren in onze bedrijfsvoering.
- We voldoen aan sectornormen, kwaliteitskaders en wettelijke regelingen. We zijn leerbaar en zetten in op voortdurende optimalisatie van kwaliteit en veiligheid met interne verbeterprocessen.
- We staan in verbinding met onze omgeving en werken samen met onze collega organisaties in regionale vraagstukken en het samen bijdragen aan verbetering en efficiency in de organisatie van de zorg en behandeling.

“Met Zam-Sam, een competentiegerichte inrichting en het meewerkend ontwikkelen van onze bedrijfsvoering, onze huisvesting en duurzaamheidsagenda, tonen we leiderschap in de ontwikkeling naar Samen van waarde – ook in de toekomst.”

Bijlage: Strategische risico's in kaart

Risico's op strategisch niveau vormen een gevaar voor het behalen van de doelstellingen van de organisatie, met mogelijk grote impact. Inzicht vergroot het bewustzijn en maakt de risicoafweging transparant en bespreekbaar.

In het strategisch beleidsplan worden ook onzekerheden en risico's genoemd in relatie tot ontwikkelingen in onze sector. In deze bijlage worden ter aanvulling op het strategisch beleidsplan 2025-2030 de belangrijkste strategische risico's benoemd in relatie tot het behalen van de strategische (sub)doelen.

Strategische risico's

De strategie van de NNCZ voor 2025-2030 bestaat uit een aantal kernelementen die bepalend zijn voor het realiseren van de strategische doelen, het beschikbaar houden van voldoende professionals en een toekomstbestendige en gezonde organisatie. Deze kernelementen zijn:

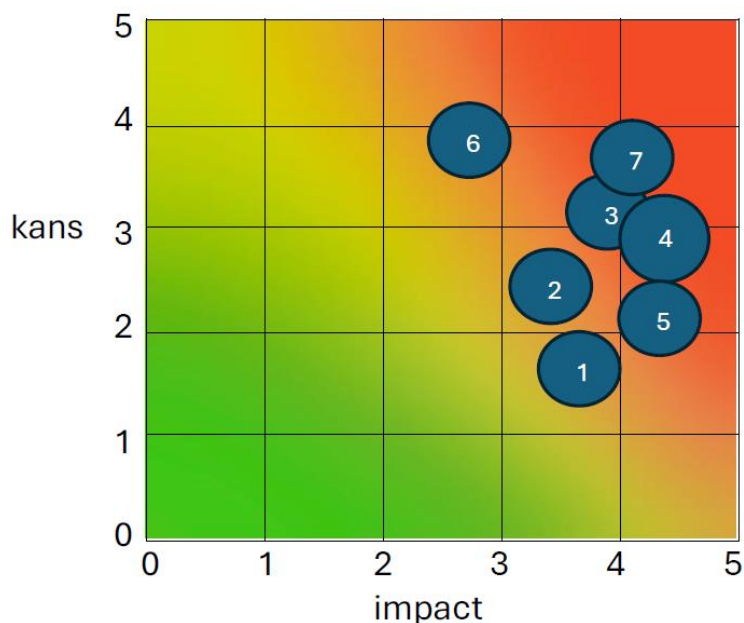
1. De implementatie en integratie van Zam-Sam
2. De implementatie van competentiegerichte inrichting
3. Geschikte gebouwen en huisvesting voor onze doelgroepen
4. Financiële (on)zekerheden
5. Mee-ontwikkelen van onze bedrijfsvoering
6. (Markt)-positie
7. Leiderschap (en continuïteit)

In het onderstaande schema worden de risico's meer gespecificeerd.

Ref.	Risico	Mitigerende maatregelen
1. Zam-Sam	Integratie van Zam-Sam slaagt niet.	Zam-Sam plaatsen in de landelijke beweging naar de zorgzame samenleving en de bijdrage die hiermee geleverd wordt aan het groeiend tekort van professionals. Met het toenemen van de urgentie neemt ook de acceptatie toe.
2. Competentie-gericht inrichten	Onze omgeving, zoals opleiders, FWG-systeem, IGJ en financiers maken niet dezelfde beweging.	Betrekken van deze partijen bij de vormgeving aan deze beweging en verbinding maken met collega organisaties met soortgelijke initiatieven.

Ref.	Risico	Mitigerende maatregelen
3. Geschikte gebouwen	Voorwaardelijke afspraken komen niet tot stand met de gebouweigenaren.	Samen met de eigenaren gedeelde belangen als uitgangspunten nemen voor samenwerking op toekomstbestendige gebouwen en afspraken verbinden met huurtermijnen en investeringen.
4. Financiële (on)zekerheden	<p>Budgettaire beperkingen of onzekerheden kunnen de ruimte voor investeringen in de transformatie zoals met Zam-Sam en competentiegericht inrichten stagneren.</p> <p>Kortingen op NHC component verkleint investeringsruimte voor toekomstbestendige gebouwen en betaalbaarheid.</p>	<p>Budgetruimte waar mogelijk in de vorm van voorzieningen zeker stellen.</p> <p>Sturing aanpassen op nieuwe, passende formatie- en bedrijfsvoeringsmodellen bij de nieuwe samenstelling en inrichting.</p> <p>Betaalbaarheid, onzekerheid NHC component en onzekerheid beleid scheiden-wonen-zorg onderdeel maken van langere termijn doorkijk en afspraken met verhuurders.</p> <p>Vorbereiden alternatief plan voor mogelijk boventallig te raken medewerkers.</p>
5. Mee-ontwikkelen van onze bedrijfsvoering	Inrichting van onze bedrijfsvoering en aanwezige expertise sluit niet aan bij de veranderende inrichting van de organisatie.	Kritisch beoordelen van <i>gap</i> tussen staande en benodigde inrichting en ondersteuning vanuit bedrijfsvoering en daarop anticiperen.
6. (Markt)positie	Verlies van geprefereerde positie/ ontbreken van essentiële rol door afwijkende koers en profilering, met negatieve uitwerking voor contract-/onderhandelingspositie en regionale-/marktpositie.	Koplopersrol uitdragen, vergroten en verzilveren in de relaties met financiers (Zorgkantoor, Zorgverzekeraars en Gemeenten) als best-practices en nieuwe opvatting van essentiële aanbieders.
7. Leiderschap	Onvoldoende competente sturing en leiderschap om de transformaties (duurzaam) te ondersteunen.	Kritisch sturen op effectief leiderschap in alle lagen van de organisatie, ondersteund met duidelijke doelstellingen en resultaatafspraken.

Met de onderstaande strategische risicokaart wordt de kans en impact ingeschat.



1. De implementatie en integratie van Zam-Sam
2. De implementatie van competentiegerichte inrichting
3. Geschikte gebouwen en huisvesting voor onze doelgroepen
4. Financiële (on)zekerheden
5. Mee-ontwikkelen van onze bedrijfsvoering
6. (Markt)-positie
7. Leiderschap (en continuïteit)

Risicobeheersing

De impact van deze risico's op het kunnen realiseren van onze strategische doelen is groot. De beheersing bestaat in belangrijke mate uit het verkleinen van de kans. Met de mitigerende maatregelen is aangegeven hoe we daar op strategisch niveau invulling aan willen geven. In de vertaling van het strategisch beleidsplan naar jaarplannen verwerken we ook deze maatregelen.

Evalueren en herijken

In de jaarlijkse voorbereiding op een nieuwe jaarcyclus vindt een evaluatie plaats, waarbij ook het strategisch beleidsplan, zelfanalyse en deze strategische risicoparagraaf onderdeel is van de cyclus. Waar nodig wordt deze bijlage herijkt of aangevuld, waardoor het meebeweegt met de actualiteit.