

Vooruitblik 2026



Introductie

"We staan voor een enorme uitdaging. **In onze regio is in 2040 meer dan 25% van de inwoners 65 jaar of ouder.** Er zijn dan twee keer zoveel 80-plussers als nu. Daardoor explodeert de zorgvraag de komende jaren, terwijl er minder mensen zijn die zorg kunnen geven. Kortom: het moet anders."

Zo begint onze meerjarenstrategie 2022-2026. Vanuit vier perspectieven – oog voor cliënten, oog voor onze omgeving, oog voor onze medewerkers en oog voor technologie – maken we de strategische lijnen concreet. Met een ontwikkelagenda zijn projecten en initiatieven beschreven voor de looptijd van de strategie.

De ontwikkelingen in de samenleving hebben veel invloed op hoe ZZG deskundige, betaalbare en toegankelijke zorg kan blijven leveren. Dat vraagt onder andere om een open gesprek met elkaar te blijven voeren. En om een mix aan deskundigheid vanuit professionals en de omgeving. Daarbij past een kompas dat richting geeft. Het Generiek Kompas sluit daar goed op aan.

Leeswijzer

In deze Vooruitblik 2026 laten we per perspectief zien welke projecten en initiatieven we in 2026 focus geven. Die focus helpt ons om al gestarte projecten af te maken. En keuzes te maken in de vele uitdagingen die er zijn.

De Vooruitblik is onderdeel van onze jaarcyclus. Eind 2026 meten we de uitkomsten en vatten we de reflecties in een Terugblik. Samen vormen ze het Kwaliteitsbeeld, de verplichte rapportage vanuit het Generiek Kompas. In deze Vooruitblik lees je daarom ook hoe de vijf bouwstenen van het Generiek Kompas terugkomen in onze plannen.

Het Generiek Kompas 'Samenwerken aan kwaliteit van bestaan'

Het Generiek kompas gaat over kwaliteit van bestaan van mensen met een zorgvraag thuis, in de wijk of in het verpleeghuis. En de rol van zorg daarin.

Het Kompas geeft mensen met een zorgvraag inzicht in wat zij van zorg mogen verwachten. En wat mensen voor elkaar kunnen betekenen: de mens met een zorgvraag, de mantelzorger, de naasten, de vrijwilliger, het sociale netwerk en de zorg- en welzijnsprofessionals, als een team om mensen met een zorgvraag heen. Het kompas biedt handvatten voor al deze betrokkenen om met elkaar in gesprek te gaan over wat passend is. En om te blijven leren en ontwikkelen om samen te werken aan passende zorg als onderdeel van kwaliteit van bestaan voor mensen met een zorgvraag. Uitgangspunten zijn daarbij: iemand respecteren voor wie hij is, het open gesprek, de kracht van samen en professionele ruimte.

Het kompas bestaat uit 5 onderdelen die bouwstenen worden genoemd. Met deze bouwstenen wordt de beweging van het kompas verder uitgewerkt.

De vijf bouwstenen zijn:

1. Het kennen van wensen en behoeften
2. Het bouwen van netwerken
3. Het werk organiseren
4. Leren en ontwikkelen
5. Inzicht in kwaliteit



Onze missie, waarden en strategie

Missie

Bij ZZG dragen we duurzaam bij aan de gezondheid van mensen, zodat zij een goede kwaliteit van leven ervaren. We werken samen met cliënten en anderen, vanuit het idee dat wij mensen helpen om het vertrouwen in eigen kunnen te behouden of terug te winnen. Zodat zij de kracht en de macht hebben om zelf richting te geven aan het leven.

Onze waarden

Deskundig, liefdevol en helder. Dat zijn onze waarden. Het is de manier waarop we werken. Samen maken we deze waarden in ons dagelijks werk concreet. In de relatie met de cliënt en zijn netwerk. Maar ook met collega's onderling, tussen medewerkers en ZZG als werkgever en in het contact met samenwerkingspartners.



Onze strategie in vier perspectieven

Onze meerjarenstrategie 2022-2026 is de basis voor de verbeterprojecten en initiatieven die we uitvoeren. Vier perspectieven geven houvast: medewerkers, cliënten, de omgeving en technologie. Ondersteund door Duurzaamheid, Randvoorwaarden en Financieel.



-  **Wij hebben oog voor cliënten.** We richten ons op hen en hun netwerk en de gemeenschap in dorp of wijk. We kijken kritisch naar wat wij kunnen en moeten bijdragen om met elkaar de zorg te dragen. We ontwikkelen producten of diensten die dat mogelijk maken.
-  **Wij hebben oog voor onze medewerkers.** We richten ons op het ondersteunen van de verantwoordelijkheid die zij dragen. We verlagen de werkdruk waar we kunnen, we nemen (administratieve) last weg, vergroten het regelvermogen en ondersteunen veerkracht, vitaliteit en gezonde keuzes.
-  **Wij hebben oog voor onze omgeving.** We stimuleren en voeden het maatschappelijk gesprek over de zorg voor ouderen en kwetsbaren. We gaan partnerschappen aan die bij kunnen dragen aan gezamenlijke oplossingen. We gaan zorgvuldig om met hulpbronnen en dragen bij aan een gezonde leefomgeving.
-  **Wij hebben oog voor technologie.** We gebruiken technologie om cliënten en hun mantelzorgers te helpen zelf regie te voeren, netwerken te ondersteunen, arbeid te besparen, zorgvragen te voorspellen, informatie uit te wisselen en samen te werken in de regio.

The image features a teal background with a repeating pattern of small white chevrons. A large white circle is centered on the page, containing the text "Plannen 2026".

Plannen **2026**

Oog voor cliënten

ZZG wil mensgerichte en betaalbare zorg bieden, verbonden met de omgeving. Zowel nu als in de toekomst. Dit betekent dat we zorg afstemmen op de persoon. We kijken naar de cliënt én naar de mensen om de cliënt heen. Om de zorg toegankelijk, betaalbaar en van goede kwaliteit te houden, zijn de samenleving, vrijwilligers en het netwerk van de cliënt heel belangrijk.

Dit sluit aan bij het Generiek Kompas. In bouwsteen 1 van het kompas (het kennen van wensen en behoeften) staat dat goede ondersteuning, zorg en behandeling moeten aansluiten bij hoe de cliënt leeft, wat hij kan en wat hij wil. Dit is belangrijk voor een goede kwaliteit van bestaan. Mantelzorgers, familie en het sociale netwerk zijn hier vanaf het begin bij betrokken.

>> Belofte 2022-2026

Wij hebben oog voor cliënten. We richten ons op hen en hun netwerk en de gemeenschap in dorp of wijk. We kijken kritisch naar wat wij kunnen en moeten bijdragen om met elkaar de zorg te dragen. We ontwikkelen producten of diensten die dat mogelijk maken.



Dit nemen we mee uit 2025

- Het programma informele zorg laat in 2026 de eerste resultaten zien. We hebben een heldere visie die duidelijk maakt wat cliënten en mantelzorgers mogen verwachten. En we werken met duidelijke kaders.
- Het programma probleemgedrag richt in 2026 de aandacht op de uitvoering. Met specifieke aandacht voor afspraken in de regionale keten voor dementie en probleemgedrag. Met eventueel regionale scholing.

Dit krijgt extra focus in 2026

- Het borgen van kwaliteit met gebruik van het Generiek Kompas, interne auditing, leren en verbeteren.
- Het gebruiken van de visie op de langdurige zorg thuis voor mensen met dementie. Inclusief aandacht voor de cliëntreis en de interne samenwerking die daarvoor nodig is, de voorzieningen in de wijk, en de plaats van de langdurige zorg thuis binnen de ZZG.
- Het onderzoeken van behoeften en mogelijkheden voor een cliëntservicepunt en het zetten van de eerste eerste kleine stappen.

In verbinding met de regio

- Samen met de andere partners in de regio faciliteren en vergroten van de samenredzaamheid. O.a. door kennisuitwisseling rond thema's zoals wonen met gemeenschapskracht, het optimaal benutten van naastenkracht, met systemen die ondersteunen (Nonna).
- Ondersteunen van het informele netwerk, o.a. met VR opleidingen (Nonna) een Zelfzorg thuis (NOEL)
- Inzetten op deskundige ondersteuning in de regio vanuit het transformatieplan Palliatief, en de aanpak dementie met probleemgedrag (NOEL)

👤 Oog voor medewerkers

We kiezen hoe we de beschikbare professionals inzetten vanuit de regio bij de cliënt en zijn netwerk, en samen met de partners in de wijk. Om dat te kunnen doen, moet ZZG zorgen voor goed opgeleide en vitale medewerkers. Vanuit onze visie op de medewerker hebben we daarom veel aandacht voor verloop, preventie en verzuim en opleiden. We willen onze medewerkers helpen om gezonde keuzes te maken. Ook willen we een cultuur waarin medewerkers tot hun recht komen.

Onderdelen van bouwsteen 3 (het werk organiseren) en 4 (leren en ontwikkelen) uit het Generiek Kompas sluiten hierop aan. Bij bouwsteen 3 staat bijvoorbeeld hoe belangrijk het is om een goede mix van deskundigheid te hebben die past bij de zorgvraag. Ook heeft bouwsteen 3 aandacht voor werkplezier. Bouwsteen 4 gaat helemaal over leren en ontwikkelen op alle niveaus.

Met het programma Vitaliteit en Veerkracht werken we het hele jaar door aan onze belofte 2022-2026. En sluiten we aan bij het Generiek Kompas. In 2026 willen we duidelijker laten zien wat de resultaten van het programma zijn. En zetten we nog meer in op inzetbaarheid. Daarnaast ondersteunen we onze medewerkers en verbeteren de interne communicatie over de veranderingen

in de zorg. Zodat het fijn werken is bij ZZG. We helpen medewerkers om het goede gesprek te voeren over de verwachtingen van cliënten en naasten.

>> Belofte 2022-2026

Wij hebben oog voor onze medewerkers. We richten ons op het ondersteunen van de verantwoordelijkheid die zij dragen. We verlagen de werkdruk waar we kunnen, we nemen (administratieve) last weg, vergroten het regelvermogen en ondersteunen veerkracht, vitaliteit en gezonde keuzes.



Dit krijgt extra focus in 2026

- Het ondersteunen van medewerkers met het opzetten van een medewerker-servicepunt, betere interne communicatie en documentbeheer en onderzoek rond mobiliteit.
- Het inzetten op opleiden van medewerkers, aan de hand van de strategische personeelsplanning. Bijvoorbeeld door inzet op talenten en vervolgstappen rond de leerafdeling.
- Het ZZG-breed inzetten van experts en verpleegkundig specialisten uit de wijk.
- Aandacht voor inzetbaarheid, met een passende arbodienst
- Het duidelijker laten zien van de resultaten van het programma ViVe.

Dit nemen we mee uit 2025

- Het ontwikkelen van een visie op capaciteitsmanagement, waarvan roosteren onderdeel is.
- Het werken aan beschikbaarheid van HR-stuurinformatie, als voorwaarde voor capaciteitsmanagement.
- Het uitbreiden van de ontwikkeling 'Team van de toekomst' (inzet op talenten) van 1 naar 5 locaties.
- Het professionaliseren van onze projectmanagementaanpak en -inrichting

In verbinding met de regio

- Netwerk Nonna en NOEL: het werken aan een Skills Gerichte arbeidsmarkt, samen met WZW. Zo kunnen we competenties beschikbaar maken vanuit de perspectieven van zorg, welzijn, wonen en behandeling.
- Vanuit modern werkgeverschap werkt NOEL aan een regionaal mobiliteitsnetwerk om medewerkers optimaal in de regio in te zetten. En Nonna werkt aan de doorontwikkeling van Nonna Werkt, de flexibele schil.

↻ Oog voor omgeving

Samenwerken is heel belangrijk om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken. Cliënten en hun netwerk zijn onze belangrijkste partners. Daarnaast werken we in de regio samen met cliënten-organisaties, aanbieders van wijkverpleging en V&V-organisaties, huisartsen en ziekenhuizen, zorgaanbieders in andere sectoren en opleidingsinstituten en woningbouwcorporaties. We zijn onderdeel van diverse netwerken, zoals NOEL, Nonna en Moderne Devotie en werken samen aan een gezonde leefomgeving voor onze cliënten en medewerkers – nu en in de toekomst.

Bouwsteen 2 (het bouwen van netwerken) van het Generiek Kompas gaat over hoe belangrijk een sterke sociale basis is. Een sterke sociale basis gaat over wat mensen met en voor elkaar doen, over burgerinitiatieven en over de meer professionele, georganiseerde sociale basisvoorzieningen.

Als ZZG lopen we vooraan om regionale samenwerkingen aan te gaan. We werken verder aan de verbinding tussen de interne organisatiebesturing van ZZG en de regio. Hierin nemen we ook de professionele zeggenschap mee.

>> Belofte 2022-2026

Wij hebben oog voor onze omgeving. We stimuleren en voeden het maatschappelijk gesprek over de zorg voor ouderen en kwetsbaren. We gaan partnerschappen aan die bij kunnen dragen aan gezamenlijke oplossingen. We gaan zorgvuldig om met hulpbronnen en dragen bij aan een gezonde leefomgeving.



Dit nemen we mee uit 2025

- Het inzetten op een optimale positionering van ZZG in de netwerken, zowel op strategisch als tactisch niveau, en op het niveau van de wijk, gemeente en regio.

Dit krijgt extra focus in 2026

- Het verder vormgeven van de inhoudelijke samenwerking in de regio verder vorm. Onder andere bij het plaatsen van plaatsing van cliënten (Nonna Wijzer), personeel (Nonna Werk) en expertise.
- Het vormen van een visie op (verre-gaande) samenwerking in de regio op basis van de vernieuwde strategie van ZZG die in 2026 wordt vastgesteld. En het daarna herijken van de samenwerking.

In verbinding met de regio

Voor een toekomstbestendige acute zorg: het aansluiten bij de ontwikkelingen van het Regionaal Overleg Acute Zorgketen (ROAZ); ontwikkeling spoedplein (ROAZ); ontwikkeling landelijk platform zorgcoördinatie (NOEL en ROAZ)

- Het uitvoeren van de ingezette lijn van de landelijke transitie 'De buurt als ecosysteem'.
- Zorg in mijn Wijk zet vervolgstappen rond de positionering en doorontwikkeling van zorgtrajectbegeleiding voor mensen met dementie.

☺ Oog voor technologie

Het gebruik van technologie in de zorg en samenleving groeit en biedt kansen. Om cliënten en hun netwerk te ondersteunen. En om de beschikbare tijd en capaciteit anders in te zetten. De inzet van technologie is onmisbaar in het kleiner maken van het verschil tussen de vraag naar zorg en het beschikbare aanbod ('de zorgkloof'). Ook bij ZZG wordt technologie steeds meer onderdeel van dagelijks werk en leven.

Dat vraagt nieuwe en andere vaardigheden van medewerkers en cliënten. Om veranderingen in hoe we de zorg organiseren. En om aandacht voor mensen die dit moeilijk vinden. Onderdelen van bouwsteen 3 (het werk organiseren) uit het Generiek Kompas gaan in op deze ontwikkelingen en hoe belangrijk ze zijn.

Het gebruik van zorgtechnologie groeit. En de verbinding tussen de zorgstromen op dit gebied neemt toe. In 2025 brachten we de basis op orde. In 2026 zetten we een volgende stap in het werken met bekende zorgtechnologieën. We spelen ook in op de ontwikkeling van kunstmatige intelligentie (AI). Want AI kan ons op verschillende gebieden helpen. Dit onderzoeken we gestructureerd met behulp van het innovatieproces dat we in 2025 hebben ontwikkeld.

>> Belofte 2022-2026

We gebruiken technologie om cliënten en hun mantelzorgers te helpen zelf regie te voeren, netwerken te ondersteunen, arbeid te besparen, zorgvragen te voorspellen, informatie uit te wisselen en samen te werken in de regio.

Dit nemen we mee uit 2025

- Nieuwe stappen zetten om de vier soorten zorgtechnologie (Medido, Tessa, leefpatroonmonitoring en beeldzorg) én de technologie voor veilige vrijheid op te schalen, te borgen en te besturen. Het gebruiken en omarmen ('adoptie') van de technologie is hiervoor heel belangrijk. De cliënt kan de technologie meenemen als de plek binnen de organisatie waar de cliënt zorg krijgt verandert.

Dit krijgt extra focus in 2026

- Een soepele uitwisseling van gegevens door het realiseren van van eOverdracht zowel in- als extern, en de invoering en borging van digitale uitvoeringsverzoeken (NOEL)
- Bepalen met het innovatieproces hoe we AI binnen ZZG inzetten.

In verbinding met de regio

- Werken aan een eenduidig gebruik van zorgtechnologie van al onze samenwerkingen.
- NOEL: verder vormgeven van eOverdracht en digitale uitvoeringsverzoeken
- Zorg in mijn wijk: meerdere aanbieders wijkverpleging gaan de digitale toegang tot de woning gebruiken.



Duurzaamheid

De zorgsector is verantwoordelijk voor 7% van de totale CO₂-uitstoot (de 'voetafdruk') in Nederland. Dat betekent een flinke impact op het klimaat. Daarom is het belangrijk dat alle zorgorganisaties bijdragen aan het verduurzamen van onze samenleving. In 2023 ondertekende ZZG zorggroep de Green Deal Duurzame Zorg 3.0. Hierin maken alle betrokken partijen duidelijk dat verduurzaming van de zorgsector móet en ook kán.

Duurzaamheid is geen apart onderdeel in onze meerjarenstrategie. We benoemen het wel in deze Vooruitblik. Omdat we onszelf uit willen dagen om aan te sluiten bij wat de maatschappij en het klimaat

van ons vragen. In 2026 is extra inspanning nodig. Om ervoor te zorgen dat er voldoende aandacht en draagvlak is voor duurzame keuzes in de hele organisatie – van besluitvorming tot uitvoering.



Vanuit de Green Deal 3.0

Vanuit de Green Deal werken we aan vijf doelen:

1. Gezondheid bevorderen van cliënten en medewerkers.
2. Bewustwording en kennis vergroten over de impact van de zorg op het klimaat en andersom.
3. CO₂ uitstoot verminderen en klimaatneutraal zijn in 2050.
4. Het verbruik van primaire grondstoffen verminderen en maximaal circulaire zorg in 2050.
5. Milieubelasting door medicatie verminderen.

Dit nemen we mee uit 2025

Er is een plan van aanpak en projecten zijn gestart. in volgorde van hoe belangrijk we de onderwerpen vinden, zijn dit:

- Verminderen van CO₂-uitstoot door mobiliteit.
- Verminderen milieubelasting door medicatie.
- Afvalscheiding: invoeren van apart inzamelen incontinentiemateriaal.
- Aanbieden van meer plantaardige eiwitten.

Dit krijgt extra focus in 2026

- Een extra boost voor het Green Team, om met nieuwe energie te werken aan draagvlak in de organisatie.

In verbinding met de regio

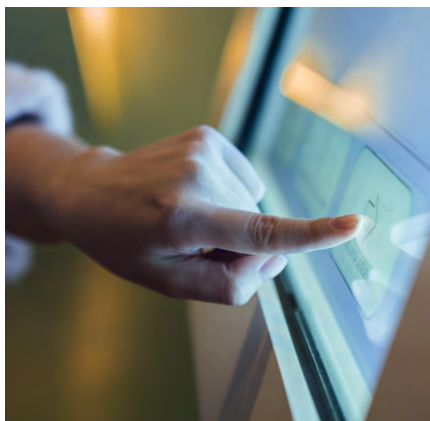
- Waar mogelijk verbinden in de regio om gezamenlijk te werken aan de doelen van de Green Deal en om van elkaar te leren.

Randvoorwaarden

Bij ZZG willen we betrouwbare stuurinformatie inzetten die cliënten en medewerkers optimaal ondersteunt bij de zorgverlening. Deze informatie is noodzakelijk voor teams, wijkpartners, management, bestuur en de raad van toezicht. En nodig om onze doelstellingen te realiseren.

We geven in 2026 extra aandacht aan het goed ondersteunen van cliënten én medewerkers in hun 'reis' door onze organisatie. We zien namelijk dat de behoefte groter wordt om over de zorgstromen heen te verbinden.

Een ander belangrijk aandachtspunt is de samenwerking in de wijken met huisartsen, wijkverpleging, sociaal domein en andere eerstelijns disciplines. De beweging van WijkGezond versterkt die noodzaak. Ook de medische zorg in de wijken krijgt extra aandacht. Bijvoorbeeld in de regionale uitwerking van het landelijke convenant voor de medisch-generalistische zorg. En in de verdere ontwikkeling van het Nonna RECO (regionaal eerstelijns consultatie-centrum ouderenzorg).



Vanuit de strategische lijnen

We gaan slimmer en meer gebruik maken van data, we gaan op zoek naar informatie die meerwaarde oplevert voor de cliënt, zijn netwerk, medewerkers en onze partners en we faciliteren maximale verbinding tussen cliëntdossiers van betrokken partijen onderling en ten behoeve van de cliënt en mantelzorger.

Dit nemen we mee uit 2025

- Starten met de gekozen migraties op basis van de gemaakte keuzes in de roadmap IT strategie.
- Versterken de (domeinoverstijgende) samenwerking in de eerste lijn, en met partners in de wijk voor de langdurige zorg thuis.
- In de regio verder werken aan de organisatie van de medische zorg buiten kantoor tijden. En aan het regiebehandelaarschap in de extramurale zorg [MGZ convenant, Nonna RECO]

Dit krijgt extra focus in 2026

- Inzetten op 1) het vereenvoudigen én optimaliseren van de bedrijfsapplicaties (incl zorgdossier); 2) gebruik van data voor strategische personeelsplanning; 3) ontwikkeling van een compacte set KPI's in één integraal dashboard (data warehouse). Zodat sturen met ondersteunende IT mogelijk is.
- Verbeteren van de interne samenwerking tussen de zorgstromen onderling en tussen zorgstromen en ondersteunende diensten. Dat doen we voor de cliënt-reis op de thema's deskundigheid, dossier, en technologie. De medewerkersreis nemen we hierin mee.
- Stappen zetten om de facilitaire dienstverlening ZZG-breed in te richten voor locaties, wijkgebouwen en hulpmiddelen.

In verbinding met de regio

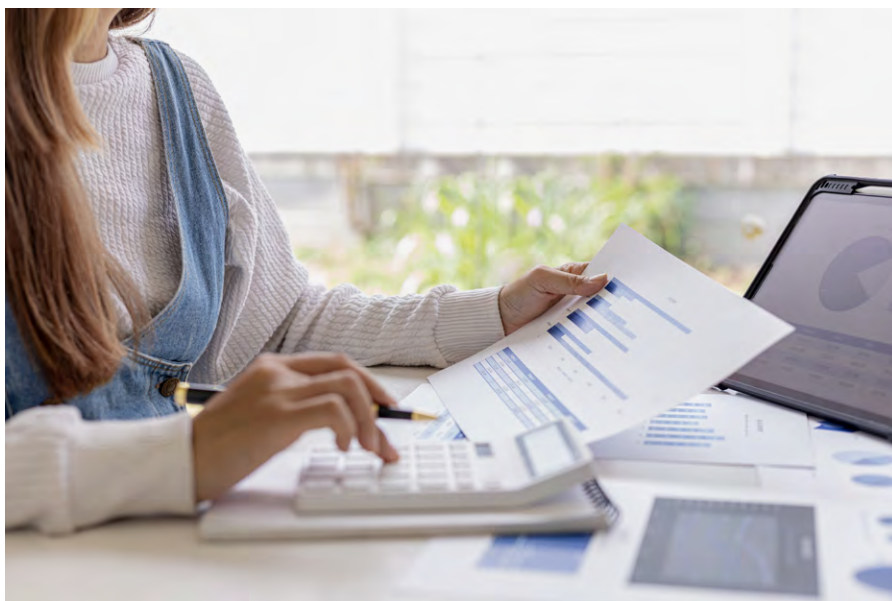
- Bijdragen aan het opstellen van het regionale MGZ-convenant, in samenwerking met de huisartsen. Dit hangt samen met de verdere ontwikkeling van Nonna RECO en de ANW medische voorwacht (Nonna).
- Versterking eerste lijn: verder vormgeven van de wijk-samenwerking van eerstelijns zorg en welzijnsprofessionals onder de naam WijkGezond.

Financieel

Door onze sterke financiële positie kunnen we blijven investeren in medewerkers, vastgoed en IT. Hierdoor kunnen we de zorg betaalbaar, toegankelijk en kwalitatief goed houden. Steeds meer uitdagingen worden in regioverband opgepakt en gefinancierd. Samenwerking is daarom heel belangrijk. En vraagt om een andere manier van omgaan met onze middelen.

We blijven ons financiële beleid kijken vanuit een meerjarenperspectief. En verbinden ons aan de doelen en de beschikbare middelen in het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg (HLO) en Aanvullend

Zorg en Welzijn Akkoord (AZWA). Voor de WLZ betekent dit de komende jaren een structurele bezuiniging van 1,5%. Dit vraagt van ons om de zorg doelmatiger te organiseren.



Meerjarenbeleid

- We gebruiken vastgestelde formats zoals meerjaren- en investeringsbegroting, liquiditeitsprognose en business cases.
- Een gemiddeld organisatierendement van 1,5% over drie jaar.

Dit nemen we mee uit 2025

- Duurzame bedrijfsvoering en voldoen aan ambities uit financieel meerjarenbeleid
- Implementeren en vaststellen van de instrumenten uit financieel meerjarenbeleid (o.a. een integrale businesscase en een investeringsbegroting)

Dit krijgt extra focus in 2026

- Uitvoeren van de afspraken uit het HLO, het AZWA en de CAO VVT.

