



azora

Strategienota 2027-2030

Klaar voor morgen

Inhoudsopgave

1. Inhoudsopgave	02
2. Voorwoord	03
3. De positie van Azora – Wie zijn wij?	04
3. Ontwikkelingen	05
Landelijke ontwikkelingen	05
Regionale en demografische ontwikkelingen	06
4. Missie, visie en kernwaarden	07
Missie, kernwaarden	07
Visie	08
5. Strategische thema's	09
Verbinden in de gemeenschap	10
Samen aan zet	11
Met technologie vooruit	12
6. Zo gaan we aan de slag	13

De afgelopen jaren hebben we samen een stevig fundament gelegd voor de toekomst van Azora. Met de strategienota 2024-2026 hebben we het bewustzijn bij medewerkers en inwoners versterkt dat zowel de zorgvraag als de arbeidsmarkt sterk aan het veranderen zijn. We hebben 'Vernieuwend werken' in gang gezet, waarbij we de zelfredzaamheid van cliënten en bewoners vergroten, het netwerk sterker betrekken en technologie inzetten daar waar mogelijk. Processen zijn efficiënter ingericht, zodat het met minder inzet van (zorg) medewerkers kan. Veel aandacht is er geweest voor duurzame bedrijfsvoering en duurzame inzetbaarheid van personeel.

Deze beweging zetten we de komende jaren voort. Daarnaast zijn de landelijke ontwikkelingen en regionale plannen de basis voor onze strategienota 2027-2030. De kern van onze strategie is dat we geloven dat goede zorg begint bij het dagelijks leven van mensen. Daarom gaan we zorg en ondersteuning zoveel mogelijk in de eigen omgeving van mensen organiseren. Onze kennis en expertise zetten we in waar die écht nodig is én waar wij daadwerkelijke waarde toevoegen. Zo wordt zwaardere zorg uitgesteld en blijft onze specialistische zorg en behandeling in onze woon-zorglocaties beschikbaar voor de mensen die deze het hardst nodig hebben. En ook daar gaan we weer zoveel mogelijk uit van het dagelijks leven van mensen. Om onze strategie te bereiken gaan we uitvoering geven



Thema's 2027 - 2030

1. Verbinden in de gemeenschap
2. Samen aan zet
3. Met technologie vooruit

aan drie thema's: verbinden in de gemeenschap, samen aan zet, met technologie vooruit.

De groeiende en veranderende zorgvraag, en een arbeidsmarkt die onder druk staat, vraagt om een organisatie met een duidelijke koers én de flexibiliteit om daarop in te spelen. Deze strategienota geeft richting voor de komende vier jaar. Tegelijkertijd biedt zij ruimte om in te spelen op nieuwe inzichten en ontwikkelingen, zodat we kunnen blijven doen wat nodig is voor onze cliënten, bewoners, naasten en de regio.

In de afgelopen jaren hebben we intensief samen kunnen werken met cliënten en hun naasten, met huisartsen, ziekenhuizen, gemeenten, welzijnsorganisaties, onderwijs en andere partners in de Achterhoek. Onze inzet zal zijn om dit de komende jaren onverminderd te doen want alleen samen kunnen we ervoor zorgen dat goede zorg en ondersteuning ook in de toekomst beschikbaar blijven.

De komende 4 jaar vertalen we deze koers ieder jaar naar een concreet jaarplan met heldere doelen en acties. Zo maken we de strategie zichtbaar in de dagelijkse praktijk. We volgen onze voortgang, leren van wat we onderweg tegenkomen en sturen bij waar dat nodig is.

Deze strategienota is tot stand gekomen met input van velen: het MT, de Gremia en teammanagers gevoed door hun teams. Ik wil iedereen bedanken voor de bijdrage én iedereen die zich iedere dag inzet voor onze cliënten, bewoners en de toekomst van Azora. Juist dankzij jullie betrokkenheid, vakmanschap en samenwerking kunnen we deze koers met vertrouwen verder doorzetten. Samen bouwen we verder aan een toekomstbestendige organisatie, waarin we met én voor elkaar het verschil blijven maken.

Mieke Zemmeling,
Bestuurder Azora

De positie van Azora

Wie zijn wij?

Azora is in 2002 ontstaan door het samengaan van enkele zorgorganisaties. Sindsdien zijn we uitgegroeid tot een brede zorgorganisatie in de Achterhoek, met een netwerk van woonzorgcentra, thuiszorg, (eerste lijn) behandeling, revalidatie en specialistische (ouderen) zorg. We bieden het volledige zorgcontinuüm: van ondersteuning tot complexe zorg.

Van oudsher staat bij ons kwaliteit van zorg en het welbevinden van mensen centraal. We hebben een regionale opleidingsfunctie en leiden de artsen en zorgprofessionals van morgen op. Onze medewerkers vormen de kracht van Azora: betrokken, loyaal en met de creativiteit en het lef om uitdagingen praktisch aan te pakken.

We beschikken over een brede, jarenlange opgebouwde expertise in zorg en behandeling waarbij we werken vanuit een solide en betrouwbaar fundament. Op specifieke terreinen vervullen we een belangrijke regionale expertisefunctie. Zo beschikken we over specialistische kennis

van Gerontopsychiatrie en Korsakovzorg. Ook bieden we gespecialiseerde palliatieve zorg, zowel thuis als binnen onze woonzorglocaties en onze palliatieve unit. Met deze specialistische kennis ondersteunen wij mensen met complexe zorgvragen en dragen we bij aan passende zorg in de regio.

Onze organisatie is diepgeworteld in de Achterhoek en maakt actief onderdeel uit van de lokale en regionale gemeenschappen. Vanuit die positie zijn wij een sterke strategische partner en belangrijke aanjager van samenwerking en vernieuwing. We nemen initiatief, verbinden belangen en dragen actief bij aan het realiseren van gezamenlijke maatschappelijke opgaven.

Samen met cliënten, bewoners, inwoners, naasten, vrijwilligers, gemeenten, woningcorporaties, welzijnsorganisaties, onderwijsinstellingen en zorgpartners werken wij aan een regio waarin mensen zo lang mogelijk prettig, zelfstandig en betekenisvol kunnen leven.

Azora in de Achterhoek



Zorg Thuis

Advies-en Behandelcentrum (Terborg)

Revalidatie en Herstel (Terborg)

Palliatieve Unit Ter Borghe (Terborg)

Zorg ter overbrugging (Gaanderen)

Woonzorgcentra

• Antonia	Terborg
• De Bettekamp	Varsseveld
• Den Es	Varsseveld
• Debbeshoek	Uft
• Gertrudis	's-Heerenberg
• Hof van Varwijk	Zeddam
• De Meulenbeek	Uft
• De Oevelgunne	Gendringen
• De Schuylenburgh	Silvolde



Ontwikkelingen

Landelijke zorgakkoorden

Leidraad herkenbare en aanspreekbare wijkverpleging | *Februari 2020*

WOZO, programma wonen ondersteuning en zorg voor ouderen | *Juli 2022*

IZA, Integraal Zorgakkoord | *September 2022*

GALA, gezond en actief leven akkoord | *Februari 2023*

Visie eerstelijnszorg 2030 | *Januari 2024*

Generiek kompas, Samen werken aan kwaliteit van bestaan | *Juli 2024*

Convenant samenwerking MGZ | *September 2024*

Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg | *Juli 2025*

AZWA, Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord | *Juli 2025*



Landelijke ontwikkelingen

De zorg verandert in hoog tempo. Door de vergrijzing neemt de zorgvraag toe, terwijl de beschikbaarheid van personeel en financiële middelen onder druk staat. Tegelijkertijd willen veel mensen zo lang mogelijk zelfstandig blijven wonen en de regie over hun eigen leven behouden. Zorg wordt daarom steeds vaker georganiseerd rondom de inwoners, als onderdeel van het dagelijks leven, samen met hun netwerk en maatschappelijke partners.

Landelijke programma's, zoals het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO), het Integraal Zorgakkoord en het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg, versterken deze beweging.

De beweging naar langer zelfstandig wonen en passende zorg in de eigen leefomgeving maakt dat het traditionele onderscheid tussen intramurale en extramurale zorg steeds verder vervaagt. Zorg en ondersteuning worden steeds vaker georganiseerd rondom wat de inwoner nodig heeft, ongeacht de woonvorm. Dit vraagt van Azora om een andere inrichting van zorg en ondersteuning waarin wonen, welzijn en zorg meer met elkaar verbonden zijn. Samenwerking binnen en buiten de organisatie vanzelfsprekend is.

Azora is al sterk verankerd in de lokale gemeenschappen van de Achterhoek. Wij hebben lange en intensieve relaties met o.a. zorgorganisaties in onze regio en naburige regio's. [Al onze samenwerkingen lees je op de website.](#)

Ontwikkelingen

Regionale en demografische ontwikkelingen

In de Achterhoek neemt de zorgvraag de komende jaren sterk toe. De regio vergrijst sneller dan het landelijke gemiddelde en het aantal mensen met (meervoudige) chronische aandoeningen, overgewicht en mentale problematiek groeit. Ook neemt de instroom en beschikbaarheid van medewerkers af door verandering in de bevolkingssamenstelling.

Deze ontwikkelingen maken dat de vraag naar zorg sneller groeit dan de beschikbare middelen en mensen. Dit vraagt om een andere manier van organiseren, met meer nadruk op preventie, samenwerking en het anders benutten van kennis, vaardigheden en talent van medewerkers en het netwerk van cliënten en bewoners.

Thematafel De Gezondste Regio

In het Regioplan 'De Gezondste Regio Achterhoek' is de basis gelegd voor deze samenwerking, die verder borduurt op al bestaande samenwerkingen.

[Bekijk hier de infographic van 8RHK ambassadeurs.](#)



In de Achterhoek werken zorg, welzijn en gemeenten samen aan een toekomstbestendig zorglandschap, in lijn met de landelijke akkoorden. Azora is hierin een prominente strategische partner die op meerdere domeinen aanjaagt en initiatief neemt. Om gezamenlijk richting te geven aan de opgaven is een regiobeeld opgesteld en een regioplan ontwikkeld. In het regioplan staat beschreven dat we de beweging van 'zorg naar gezondheid' willen maken. De focus ligt op het versterken van zelf- en samenredzaamheid, integrale samenwerking in de wijk en het tijdig voeren van het levensloopgesprek.

Daarnaast ontstaan steeds meer regionale samenwerkingsvormen over organisaties heen. Voorbeelden zijn regionaal capaciteitsmanagement, het Zorg Coördinatiecentrum Achterhoek voor acute zorg en gezamenlijke initiatieven voor digitale gegevensuitwisseling.

Deze ontwikkelingen laten zien dat zorg steeds meer in samenhang wordt georganiseerd; regionaal, over organisaties heen en dicht bij het dagelijks leven van inwoners.

Missie en kernwaarden

Om richting te geven aan de uitdagingen en kansen van de komende jaren, werken we vanuit een duidelijke missie en gedeelde kernwaarden. Samen vormen zij het kompas voor de keuzes die we maken en de manier waarop we invulling geven aan onze visie.

Missie

Wij willen bijdragen aan het leefplezier van ouderen en specifieke doelgroepen in de Achterhoek.

Leefplezier betekent dat we de mens achter de bewoner, cliënt of inwoner écht leren kennen. Alleen wanneer we weten wat voor iemand van waarde is, kunnen we samen doen wat ertoe doet. Onze tegelwijsheden helpen hierbij.

Wij leveren zorg, behandeling, welzijn en passende woonvormen aanvullend op wat mensen zelf kunnen, met ondersteuning van hun netwerk en/of zorgtechnologie, zodat zij zo zelfstandig mogelijk hun eigen leven kunnen leiden.



Kernwaarden

Professionaliteit

Wij verstaan ons vak én hebben oog voor wat mensen echt belangrijk vinden. We nemen verantwoordelijkheid en leveren zorg met aandacht en vakmanschap. Tegelijk blijven we ons ontwikkelen en verbeteren. Met ondernemerschap spelen we in op wat nodig is, nemen we initiatief en zoeken we de samenwerking, ook buiten de gebaande paden

Samen

We doen het samen, in partnerschap met: de inwoner, cliënt en bewoner en hun netwerk, vrijwilligers, onze medewerkers en met de regionale partners. Gelijkwaardigheid en inclusiviteit zijn daarbij belangrijke uitgangspunten. We creëren een omgeving waarin iedereen zich welkom voelt, zichzelf kan zijn en kan doen wat ertoe doet. We betrekken verschillende perspectieven, waarderen verschillen en zorgen ervoor dat iedereen meedoet op een manier die bij diegene past. Zo dragen we bij aan leef- en werkplezier.

Duurzaam

Wij geloven dat een gezonde toekomst ontstaat wanneer we goed zorgen voor mensen, onze omgeving en de middelen die ons zijn toevertrouwd. Daarom maken we bewuste keuzes die bijdragen aan vitale medewerkers, sterke gemeenschappen en toekomstbestendige zorg.

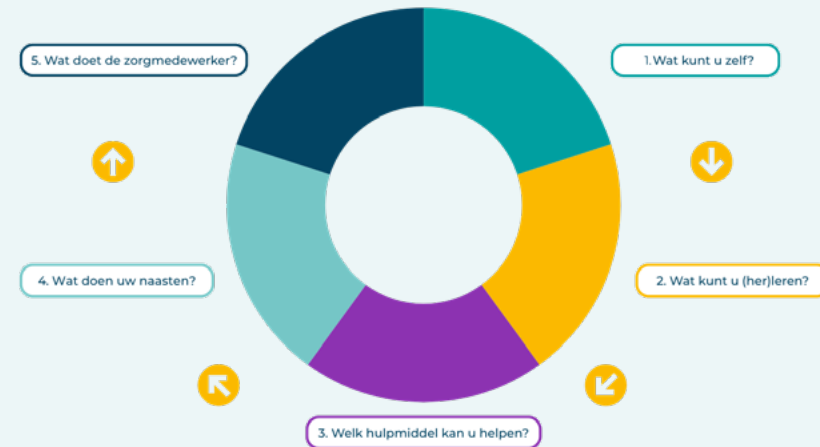
Onze opgave is om de zorg toegankelijk, betaalbaar en van goede kwaliteit te houden, bij een toenemende zorgvraag en een afname van mensen en middelen.

Wij geloven dat goede zorg begint bij het dagelijks leven van mensen. Niet het zorgsysteem staat centraal, maar wat voor mensen belangrijk is. Daarom organiseren we zorg en ondersteuning zoveel mogelijk in de eigen omgeving van mensen.

We gaan uit van wat iemand zelf kan, wil of opnieuw kan leren en betrekken hierin het netwerk. Ook maken we gebruik van passende hulpmiddelen en technologie.



Zó werken wij: de Schijf van Vijf



Onze professionele kennis en expertise zetten we in waar die écht nodig is en waar wij daadwerkelijk waarde toevoegen. We bieden passende zorg; niet meer dan nodig en niet minder dan verantwoord. Zo versterken we de eigen regie, dragen we bij aan leefplezier en houden we de zorg toegankelijk en betaalbaar.

Door tijdig aan te sluiten bij mensen en hun leefomgeving voorkomen we waar mogelijk dat problemen verergeren. Zo wordt zwaardere zorg uitgesteld en blijft onze specialistische zorg en behandeling beschikbaar voor de mensen die deze het hardst nodig hebben.

Deze ontwikkeling vraagt om een andere manier van organiseren. De traditionele grenzen tussen wonen, welzijn en zorg worden verder doorbroken. Wij ontwikkelen ons daarbij van zorgaanbieder naar een

verbindende partner die zorg, welzijn en het sociaal domein samenbrengt rondom het dagelijks leven van mensen. Dat vraagt van ons als professionals dat we anders werken; minder vanuit vaste structuren en meer flexibel, dichtbij en in samenwerking met anderen.

Om hierop in te spelen, zijn we als organisatie wendbaar en bewegen we mee met veranderingen in de samenleving. We werken vanuit vakmanschap en voegen met ondernemerschap waarde toe. We maken steeds bewuste keuzes in waar en hoe we het verschil maken.

Zo bouwen we aan een toekomst waarin mensen zo lang mogelijk zelf de regie houden en ondersteuning krijgen die past bij hun leven, op de momenten die ertoe doen.

Strategische thema's



Thema 1

Verbinden in de gemeenschap

Om de beweging te maken naar langer zelfstandig wonen en passende zorg in de eigen omgeving, richten we ons nadrukkelijker op de wijken en buurten in ons werkgebied. We ontwikkelen ons van zorgaanbieder naar een verbindende partner in de gemeenschap.

We brengen mensen, netwerken en organisaties rondom inwoners bij elkaar en versterken de verbindingen die nodig zijn voor passende ondersteuning. We sluiten aan bij wat mensen zelf kunnen en willen blijven doen. We helpen netwerken versterken waar dat nodig is, zodat mensen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven leven in hun eigen omgeving.

Binnen onze woonzorglocaties brengen we de samenleving dichterbij. Bewoners doen mee aan het dagelijks leven buiten en we nodigen familie, vrijwilligers, buurtbewoners en ondernemers uit om binnen te komen. Onze locaties blijven daarnaast een plek voor complexe zorg en behandeling voor kwetsbare ouderen en specifieke doelgroepen. Ook daar blijft 'zo gewoon mogelijk' het uitgangspunt; we sluiten aan bij het dagelijks leven en stimuleren dat mensen zoveel mogelijk zelf blijven doen.

We delen onze kennis en expertise actief met inwoners, naasten, vrijwilligers en andere organisaties. Zo versterken we de deskundigheid in de gemeenschap en dragen we bij aan passende ondersteuning dicht bij huis.

We werken samen met partners in de regio. Daarbij kiezen we bewust waar onze expertise waarde toevoegt en laten we ruimte aan anderen wanneer zij beter zijn toegerust. Zo bouwen we samen aan duurzame netwerken waarin iedere partner vanuit zijn eigen expertise bijdraagt.

Vanuit onze kennis, ervaring en maatschappelijke betrokkenheid leveren we een actieve bijdrage aan regionale en landelijke opgaven. We positioneren ons als een zichtbare, betrouwbare en verbindende partner die meebouwt aan de zorg van morgen.



Thema 2

Samen aan zet

‘Samen aan zet’ betekent dat we gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor een toekomstbestendig Azora. De uitdagingen in de zorg vragen dat we het werk en de samenwerking anders organiseren. We willen dit doen vanuit gedeeld eigenaarschap. Medewerkers krijgen ruimte om vanuit hun talent en vakmanschap bij te dragen aan goede zorg, hun ontwikkeling en de toekomst van Azora.

‘Samen aan zet’ begint bij de vraag: “Wat kan ik bijdragen en wat heb ik nodig om tot mijn recht te komen?” Dit vraagt een actieve houding, waarin medewerkers verantwoordelijkheid nemen, initiatief tonen, blijven leren en hun talenten inzetten. Een belangrijke voorwaarde is dat medewerkers zich gehoord en gezien voelen. Daarom betrekken we hen actief bij verbeteringen en veranderingen die hun werk raken. We waarderen hun talenten en ideeën en blijven met elkaar in gesprek hierover.

Duidelijke kaders op het gebied van kwaliteit, financiën en organisatiedoelen geven ruimte voor eigenaarschap. Ze maken helder waar ruimte is voor eigen keuzes en waar gezamenlijke afspraken gelden. Daarbij is er ruimte voor verschillen: de mate van initiatief en verantwoordelijkheid nemen varieert. Belangrijk hierbij zijn vertrouwen, samen leren en experimenteren.

Om de zorg van de toekomst mogelijk te maken, benutten we talenten beter. We kijken minder naar functies en meer naar competenties en de waarde die medewerkers toevoegen. We bewegen naar ‘bekwaam is inzetbaar’. Dit vraagt om een kritische blik op functiemix, taakverdeling en samenwerking binnen teams en met het netwerk. Flexibele inzet is vanzelfsprekend; medewerkers worden gestimuleerd en ondersteund om breder te kijken dan hun eigen team, locatie of wijk en hun talenten ook elders binnen de organisatie in te zetten.

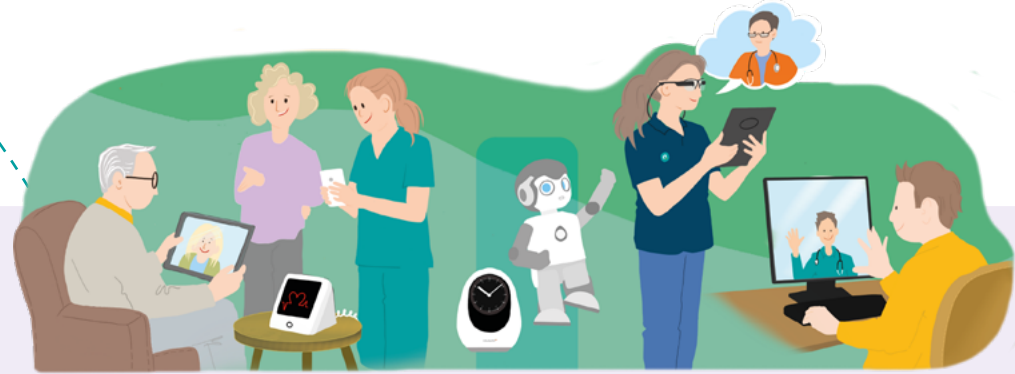
Ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid zijn een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en werkplezier. Azora ondersteunt dit met passende leer- en ontwikkelmogelijkheden.

Samen aan zet is een beweging van afwachten naar meedenken, van uitvoeren naar mede-eigenaarschap en van individuele naar gezamenlijke verantwoordelijkheid. Zo bouwen we aan een wendbare organisatie waarin medewerkers ruimte nemen én krijgen om verantwoordelijkheid te dragen voor hun werk, hun ontwikkeling en de toekomst van Azora.



Thema 3

Met technologie vooruit



Zowel de beweging naar langer zelfstandig wonen als de toenemende uitdagingen in de zorg maken een andere inrichting van ons werk noodzakelijk. Technologie speelt hierin een onmisbare rol om deze transformatie mogelijk te maken.

We ontwikkelen ons naar een organisatie waarin nieuwe en bewezen technologie een vanzelfsprekend onderdeel is van ons werk. We zetten technologie bewust in om zelfredzaamheid en eigen regie te versterken en sluiten aan bij wat mensen zelf, samen met hun netwerk, kunnen betekenen. Zo ondersteunen we hen om zo lang mogelijk zelfstandig te blijven wonen en leven in hun eigen omgeving.

Technologie helpt medewerkers om hun werk slimmer, zelfstandiger, effectiever en met meer werkplezier uit te voeren. Daarom investeren we in een moderne

werkomgeving, digitale vaardigheden en vertrouwen om technologie goed toe te passen. We verwachten van medewerkers dat zij technologie actief benutten in hun werk en bijdragen aan de verdere ontwikkeling ervan. We ondersteunen hen om technologie een vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijks werk te maken. We zetten technologie doelgericht in als aanjager van vernieuwing. We verkennen innovatieve ontwikkelingen, waaronder artificiële intelligentie (AI), en onderzoeken actief hoe deze kunnen bijdragen aan betere zorg en bedrijfsvoering.

De inzet van technologie vraagt dat we kritisch kijken naar hoe we ons werk organiseren. Technologie ondersteunt, vereenvoudigt en verandert processen, waardoor rollen en taken kunnen veranderen. Door data beter te benutten en systemen beter met elkaar te verbinden,

krijgen we meer inzicht in ons werk. Hierdoor kunnen we gericht sturen, onderbouwde keuzes maken en onze dienstverlening verder verbeteren.

Een goede inzet van technologie vraagt om een betrouwbare en veilige basis. We zorgen voor een stabiele en toekomstbestendige infrastructuur en vergroten de kennis en bewustwording van medewerkers. Zo zorgen we ervoor dat technologie veilig en verantwoord wordt toegepast, met aandacht voor veiligheid, privacy en ethiek.

Kortom, we benutten technologie om zorg slimmer te organiseren, de kwaliteit van leven van inwoner, cliënten en bewoners te versterken en de inzet van medewerkers optimaal te ondersteunen.

Zo gaan we aan de slag

Om onze ambities vanuit deze koers waar te maken, zijn we wendbaar. Dat betekent dat we waar nodig tijdig anticiperen, bijsturen, keuzes durven maken of ons aanpassen wanneer de situatie daar om vraagt.

We streven ernaar om zorg zoveel mogelijk te organiseren in de leefomgeving van inwoners. Tegelijkertijd weten we dat dit niet in alle situaties kan. Wat passend is verschilt per situatie, hangt af van de zorgvraag en wat er in de omgeving beschikbaar is. Juist daarom is wendbaarheid in ons handelen nodig.

Om onze strategie in de praktijk te brengen, richten we onze organisatie zodanig in dat we tijdig kunnen anticiperen:

Slagvaardig organiseren

We organiseren ons werk zo dat we slagvaardig kunnen handelen en inspelen op veranderingen. Wendbaarheid is onderdeel van onze dagelijkse manier van werken.

Leiderschap en eigenaarschap

Wendbaar werken vraagt iets van iedereen: van medewerkers, vrijwilligers, teammanagers en het managementteam. We nemen verantwoordelijkheid, tonen ondernemerschap en staan open voor andere manieren van werken. Leidinggevend en ondersteunen en stimuleren deze beweging en creëren de ruimte om hierin te groeien.

Evalueren, leren en ontwikkelen

We reflecteren regelmatig op ons handelen en stellen bij waar nodig. Zo blijven we leren en ontwikkelen, op alle niveaus in de organisatie.

Financiën

We gaan bewust om met onze financiële middelen, zodat er ruimte blijft om te anticiperen op ontwikkelingen.

Vastgoed

Met ons vastgoed anticiperen we op de vraag van inwoners. We maken keuzes die flexibiliteit ondersteunen en voorkomen dat we ons langdurig vastleggen op situaties die verandering vragen.

Op deze manier creëren we de randvoorwaarden om wendbaar te zijn bij veranderingen en onze strategie daadwerkelijk waar te maken. Zó blijven we, ook in een veranderende wereld, bijdragen aan het leefplezier van ouderen en specifieke doelgroepen in de Achterhoek.

