



Azora (Kwaliteits)jaarplan 2026

Terborg, december 2025



Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	Programmalijnen en jaardoelen 2026	5
2.1	Duurzaamheid	5
2.2	Vernieuwend werken	6
2.3	Keuze in zorgaanbod	9
2.4	Het personele potentieel maximaal benutten	10
2.5	Efficiënter inrichten van (alle) processen tbv een gezonde bedrijfsvoering.....	15
3.	Kwaliteit, organisatieontwikkeling en nieuwbouw.....	18
3.1	Kwaliteit van zorg	18
3.2	Organisatie-ontwikkeling	19
3.3	Nieuwbouw / bouwontwikkeling	20
4.	Regio-doelstellingen en samenwerkingsprojecten.....	20
4.1	Regioplan Achterhoek	20
4.2	Gerontopsychiatrie.....	21
Bijlage 1	Opgave digitalisering zorg Achterhoek.....	22
Bijlage 2	Regionale ontwikkelingen en impact op Azora_(BOT sessie RvT)	23

1. Inleiding

Voor u ligt het jaarplan 2026 van Azora. Dit is het derde en tevens laatste jaarplan binnen de strategische koers 2024–2026. In deze driejarige periode werken we als organisatie aan het realiseren van onze missie en visie, langs zes strategische thema's.

Missie Azora

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

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

De strategische koers 2024-2026 is gericht op het toekomstbestendig maken van onze zorg (beschikbaar, toegankelijk, kwalitatief goed en betaalbaar), ondanks een afname van personeel en middelen. De uitdagingen zijn bekend: een toenemende (complexe) zorgvraag, een krappe arbeidsmarkt en afname van mantelzorg. Tegelijkertijd zien we ook kansen: in het versterken van zelf- en samenredzaamheid, in de inzet van welzijn en preventie als voorloper op inzet van zorg, in integrale ketensamenwerking en in zorgtechnologie.

De beweging die we in 2024 zijn gestart – van *zorgen voor* naar *zorgen dat* – is in gang gezet, maar nog niet voltooid. In 2026 zetten we verdere stappen richting de einddoelen en ligt de nadruk op het verdiepen, verbreden en waar mogelijk al borgen van ingezette veranderingen.

We kijken ook vooruit. In 2026 starten we met het verkennen van een nieuw strategisch kader voor de jaren na 2026. De inzichten en ervaringen uit de afgelopen drie jaar vormen hiervoor een belangrijke basis.

Strategische thema's

De zes strategische thema's vormen ook in dit jaarplan de rode draad:

1. Duurzaamheid
- 2/3 Vernieuwend werken (voorheen 'Anders werken' en 'Bewustwording')
4. Keuze in het zorgaanbod
5. Het potentieel maximaal benutten (Vitaal werken binnen Azora)
6. Efficiënter inrichten van (alle) processen zodat zij bijdragen aan een gezonde bedrijfsvoering.

Deze thema's zijn uitgewerkt in projecten en initiatieven binnen de organisatie. MT-leden vertalen de jaardoelen samen met teammanagers naar locatiedoelen, aangevuld met locatie-specifieke doelen in de RVE-plannen. Voor ICT en Vastgoed zijn meerjarenplannen opgesteld. De voortgang

wordt gevolgd via tertiale sturingsgesprekken. De doelstellingen het Generiek kompas zijn verwerkt in ons kwaliteitsbeleid.

Kaders voor dit jaarplan

De volgende landelijke en regionale kaders vormen het uitgangspunt van dit jaarplan:

- Generiek Kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan'
- Landelijke akkoorden zoals het Integraal Zorgakkoord (IZA), Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA), WOZO en HLO – die richting geven aan toekomstbestendige zorg.
- Regioplan Achterhoek
- Green Deal 3.0

In de volgende hoofdstukken beschrijven we per thema welke doelen we in 2026 willen realiseren, met als uitgangspunt de ambities voor eind 2026.

2. Programmalijnen en jaardoelen 2026

Hieronder volgen de ambities per programmalijn/thema.

2.1 Duurzaamheid

De klimaatcrisis is de grootste bedreiging voor de volksgezondheid. Klimaatverandering en vervuiling zorgen voor nieuwe zorgvragen, zoals infectieziekten en hittestress. Tegelijkertijd draagt de zorgsector zelf bij aan het probleem: 7% van broeikasgasuitstoot, 4% van het afval en 13% van het grondstoffengebruik in Nederland komt uit de zorg. Deze paradox willen we helpen doorbreken. Duurzaamheid is leidend in al onze keuzes en processen, met de Green Deal als kader en de Milieu Thermometer Zorg als praktisch handvat.

De vraag die we onszelf stellen is: Hoe is duurzaamheid binnen Azora leidend te maken en te houden bij keuzes die gemaakt moeten worden?

Onze ambitie:

Bijdragen aan een beter klimaat door het ondertekenen van de Green Deal 3.0 Duurzame Zorg en het actief inzetten op het behalen van de hierin gestelde doelen. Door te certificeren met de Milieuthermometer Zorg (MTZ) bereiken we dat:

- We “in control” zijn op het gebied van milieuwet- en regelgeving.
- Medewerkers structureel aandacht hebben voor het besparen van milieukosten.
- Medewerkers aandacht hebben voor werken aan een duurzame bedrijfsvoering.
- Azora up-to-date blijft met kennis en innovaties die tijd en kosten besparen.
- We huidige en nieuwe medewerkers kunnen binden.
- We verzekeraars kunnen voorzien van antwoorden op toekomstige vragen.
- We de lokale overheid als bevoegd gezag laten zien dat we aandacht hebben voor duurzaamheid.

2.1.1 Green Deal 3.0 en Milieu Thermometer Zorg

In de Green Deal zijn de volgende doelen opgenomen:

- Gezondheidsbevordering cliënten en medewerkers
- Vergroten bewustwording en kennis over de impact van de zorg op het klimaat en andersom
- CO₂-uitstoot terugbrengen met 55% in 2030 en klimaatneutraal in 2050
- Primair grondstofgebruik 50% verminderen in 2030 en maximaal circulaire zorg in 2050
- Verminderen milieubelasting door medicatie(gebruik)

Om bovenstaande doelen te halen, wordt gebruik gemaakt van de MTZ. De MTZ is een milieucertificaat waarbij een intramurale zorginstelling via een set milieucriteria kan scoren op brons, zilver of goud. De criteria beslaan een breed scala aan onderwerpen waarop milieuwinst te behalen valt, zoals energie- en waterbesparende maatregelen, afvalpreventie, voedselverspilling, etc.

In 2025 is gewerkt aan de voorbereiding op certificering met de Milieu Thermometer Zorg. Er zijn diverse beleidsstukken opgesteld, waaronder duurzaamheidsbeleid, een reductieplan voor gevaarlijke stoffen, plan en evaluatie voor duurzaam inkopen en het mobiliteitsplan. De Green Teams van alle locaties hebben hieraan bijgedragen. Daarnaast waren zij betrokken bij de campagneweek 'Zorg voor energie', ter bevordering van bewust energieverbruik op de werkvloer.

Op het gebied van afvalreductie is het scheiden van afval verder doorgevoerd, wat heeft geleid tot ruim 10% minder restafval en incontinentiemateriaal. Op het gebied van voeding is ingezet op verder doorvoeren van keurmerken en vermindering van voedselverspilling middels de Orbisk. Waar mogelijk zijn de gebouwen verder verduurzaamd en is DUMAVA-subsidie aangevraagd voor locaties Den Es en Debbeshoek. Tot slot zijn drie leaseauto's vervangen door elektrische voertuigen om de zakelijke mobiliteit te vergroenen.

Wat willen we bereiken in 2026?

- Certificering van minimaal acht locaties met het milieucertificaat brons als tussenstap naar zilver.
- Op basis van het mobiliteitsplan het aantal gereden kilometers en daaraan verbonden CO₂-uitstoot verder reduceren door minder autokilometers en meer groene- en fiets-kilometers.
- Voedselverspilling verminderen en de transitie van dierlijke naar plantaardige eiwitten laten toenemen.
- Verdere verduurzaming van de gebouwen en hierdoor reductie van het energieverbruik.
- Voortzetting verdere afvalreductie, niet alleen door afval scheiden, maar ook door minder inkopen en minder verpakkingsmateriaal van leveranciers.

2.2 Vernieuwend werken

De komende jaren stromen er niet genoeg medewerkers in om aan de groeiende complexe zorgvraag te voldoen, simpelweg omdat ze er niet zijn. Om hierop te anticiperen is het onvermijdelijk dat medewerkers van Azora op grote schaal anders gaan werken. Dit vraagt om een vernieuwende, slimme aanpak om de zorg beschikbaar te houden, met name voor diegene die de zorg het hardste nodig hebben. Zo kunnen we persoonlijke zorg blijven leveren en zorgen dat medewerkers ruimte houden om te doen wat er écht toe doet.

De vragen die we onszelf stellen zijn:

- Hoe nemen we alle stakeholders mee in de communicatie die bewustwording moet creëren?
- Hoe ziet het stimuleren van het juiste gedrag eruit en welke middelen zijn nodig om van *zorgen voor* naar *zorgen dat* te komen?

Onze ambitie:

Medewerkers anticiperen op de effecten van het arbeidsmarkttekort en de afnemende (financiële) middelen door zich aan te passen en anders te gaan werken. Cliënten/bewoners zijn zich er meer van

bewust hoe zij fit blijven, hoe men zo lang mogelijk zelfstandig kan blijven wonen en wat men voor elkaar kan doen als er zorg nodig is.

Wij hebben de ambitie om een transformatie te weeg te brengen door vernieuwing van cultuur (anders denken en doen) en middelen (zorgtechnologie en werkprocessen). Het uitgangspunt is het slim organiseren van passende zorg door:

- Inzet van technologie
- Het vergroten van expertise en rolduidelijkheid op de werkvloer
- Afstemming van zorg op de cliëntbehoeften
- Intensivering van samenwerking met informele zorg

Concrete doelen

1. Medewerkers stellen zich op als begeleiders van zorg, met de focus op het *'zorgen dat'* de cliënt regie heeft over zijn of haar eigen zorgproces.
2. Urgentiebesef vergroten bij medewerkers over noodzakelijke veranderingen in de zorgverlening.
3. Zorg beter afstemmen op individuele cliëntbehoeften, met professionele zorg als laatste stap.
4. Reablement: bewustwording van wat kan de cliënt zelf.
5. Overbodige handelingen elimineren en werkprocessen stroomlijnen, met behoud van zorgkwaliteit.
6. Proactief anticiperen op personeelstekorten door procesaanpassingen en technologie.
7. Vergroten van kennis en vaardigheden en realiseren van capaciteitsbesparing door efficiëntere werkwijze.
8. Intensiveren van samenwerking met informele netwerk (familie, vrijwilligers), inclusief samenwerkingsmodellen en trainingsprogramma's die het netwerk ondersteunen.

De afgelopen jaren zijn gebruikt om de volgende drie projectlijnen in te richten en te starten met de uitvoering:

2.2.1 Bewustwording

Om de veranderingen te realiseren is bewustwording bij alle medewerkers nodig. Het doel van deze projectlijn is het urgentiebesef vergroten, zodat medewerkers zich bewust worden van de noodzaak van deze verandering en de impact ervan op de toekomst van de zorgverlening. Dit creëert draagvlak en motiveert hen om actief bij te dragen aan het veranderproces.

In 2025 heeft elf keer de voorstelling *Mag ik je kussen?* plaatsgevonden voor medewerkers, vrijwilligers en cliëntenraden, als start van bewustwording. Daarnaast is een voorstel voor verdere bewustwording uitgewerkt en ligt klaar voor besluitvorming, zodat uitvoering in 2026 kan starten. Tevens is een meetinstrument ontwikkeld waarbij de focus op arbeidsbesparing inzichtelijk wordt gemaakt als opmaat voor 'het goede gesprek'.

Wat willen we bereiken in 2026?

- Draagvlak & urgentiebesef: Medewerkers begrijpen de noodzaak van de veranderingen in de zorg, zien de impact op hun werk en voelen zich medeverantwoordelijk voor het succes van het veranderproces. Medewerkers blijven ervaren dat ze waarde toevoegen in hun werk.
- Motivatie & betrokkenheid: Medewerkers zijn gemotiveerd om actief bij te dragen, nemen initiatief en geven zelf vorm aan de veranderingen, passend binnen de reguliere contactmomenten op de locaties.
- Meten & bijsturen: Het meetinstrument helpt inzichtelijk te maken welke acties en initiatieven wél of niet bijdragen aan de doelstellingen, zodat gericht kan worden gestuurd en bijgestuurd.

2.2.2 *Implementeren van het denkkader*

De zorg efficiënter en meer cliëntgericht organiseren, waarbij de zorgmedewerker zich niet langer richt op 'zorgen voor' de cliënt/bewoner, maar op 'zorgen dat' de cliënt/bewoner zelf regie heeft over zijn of haar zorg. Dit vereist het elimineren van overbodige handelingen en het stroomlijnen van werkprocessen om tijd en middelen te besparen zonder concessies te doen aan de zorgkwaliteit. Tegelijkertijd dient de zorg steeds beter afgestemd te worden op de individuele cliëntbehoeften.

Centraal in dit proces staat het denkkader van 'Van Zorgen Voor Naar Zorgen Dat', waarbij zorgmedewerkers in hun interacties met cliënten/bewoners, bij systeemondersteuning en in hun werkprocessen door het denkkader ondersteund worden. Het helpt hen zich te concentreren op de professionele zorg die alleen daar nodig is en moedigt het gebruik van hulpmiddelen en betrokkenheid van naasten aan.

In 2025 is de implementatie van het denkkader vanuit de werkgroep gestart, waarbij eerst alle randvoorwaarden worden ingericht, zoals het aanpassen van webteksten en het ECD. Daarna wordt pas gestart met de implementatie voor medewerkers.

Wat willen we bereiken in 2026?

- Efficiëntere zorgprocessen: Minder overbodige handelingen en verspilling, met tijd- en kostenbesparing zonder verlies van zorgkwaliteit.
- Cliënten/bewoners doen wat ze zelf kunnen, al dan niet met hulp van technologie, hulpmiddelen en naasten: Medewerkers ondersteunen cliënten/bewoners in het nemen van eigen regie, met inzet van hulpmiddelen door cliënten/bewoners en naasten.
- Passende zorg op maat: Zorg wordt nauwkeurig afgestemd op individuele behoeften, waarbij alleen noodzakelijke en effectieve zorg wordt geleverd; waardevolle zorg.

2.2.3 *Anders samenwerken*

Deze projectlijn richt zich op het reflecteren op de huidige werkwijzen, afspraken en beleid om een daadwerkelijke bijdrage te leveren aan het veranderingsproces en de zorgkloof te dichten. Het doel is keuzes te herzien die niet voor de hand liggen, zodat er capaciteitsbesparing gerealiseerd kan worden, zonder afbreuk te doen aan zorgkwaliteit. Voorbeelden: anders vormgeven van het "koken in kleinschalig wonen" om de zorgprocessen te verbeteren en de zorg dichterbij de cliënt te brengen. Kritisch kijken naar het gebruik van hulpmiddelen en technologie om zorgmedewerkers te

ondersteunen en de zorg te verbeteren. En intensiveren van de samenwerking met het informele netwerk om de zorg meer te baseren op een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

In 2025 is de maaltijdbereiding binnen kleinschalig wonen structureel aangepast, waardoor medewerkers anders wordt ingezet, meer ruimte ontstaat voor persoonlijke zorg en de samenwerking tussen zorg en facilitair is versterkt. Daarnaast wordt het verpleegkundig domein verder geprofessionaliseerd: het kader voor functieprofielen en structuur is beschreven, tien bijeenkomsten rondom verpleegkundig leiderschap zijn gerealiseerd, een adviesvoorstel voor specialisatie en hybride expertiseteams zijn opgesteld, het ontwikkeltraject voor verpleegkundigen is vervolgd, en de rol van verpleegkundig leider inclusief POP is geïmplementeerd en geëvalueerd. In het ontwikkeltraject en de follow up heeft de rol van verpleegkundig leider een permanente plek.

Wat willen we bereiken in 2026?

- Follow up verpleegkundig leiderschap; veertien sessies staan gepland.
- Afronding ontwikkeltraject verpleegkundigen met de tiende groep deelnemers.
- Slimme, niet-traditionele oplossingen: Innovatieve keuzes en efficiënter ingerichte processen vergroten de effectiviteit van zorgverlening en het welzijn van cliënten/bewoners.
- Verpleegkundigen bij Azora hebben een heldere rolomschrijving met daarbij behorende verantwoordelijkheid vanuit het verpleegkundig leiderschap. Dit zorgt voor duidelijke kaders en meer daadkracht binnen de zorgteams.

2.3 Keuze in zorgaanbod

Onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en onze positie in de regio zijn bepalend voor onze keuzes in het zorgaanbod. Daarbij is het van belang dat we per zorgaanbod de kosten/baten goed in beeld hebben en afzetten tegen het strategisch belang. Ook de betekenis voor medewerkers moet worden meegenomen. Indien het zorgaanbod niet kostendekkend is, wordt bekeken hoe het kostendekkend gemaakt kan worden. Per zorgaanbod wordt ook gekeken wat de relatieve omvang van het aanbod in de regio ten opzichte van andere aanbieders is en de groeipotentie.

Om de ontwikkeling naar huis mogelijk te maken ontwikkelen we nieuwe zorgvormen, zoals Volledig Pakket Thuis (VPT) en Modulair Pakket Thuis (MPT). Azora levert deze nu al, maar deze zullen doorontwikkeld worden. Daarnaast willen we geclusterde woonvormen mogelijk maken (semi-muraal vastgoed), gespikkeld wonen in de wijk zal moeten worden bezien. Tot slot blijven we investeren in onze expertisecentra (Revalidatie, Gerontopsychiatrie, Korsakov en Palliatieve zorg), zodat we de complexe zorg blijvend goed kunnen aanbieden.

De vragen die we ons stellen zijn:

- Welk aanbod is er nu?
- Wat wordt van Azora gevraagd in de toekomst? En hoe (technologisch) mogelijk in te vullen?
- Wat zijn de kosten/baten en hoe te beïnvloeden?

Onze ambitie:

Een kwalitatief en financieel gezond zorg- en dienstenportfolio dat sterk gepositioneerd kan worden in ons eigen werkgebied en de regio.

In de afgelopen twee jaar is een gezamenlijk beeld gevormd van het huidige producten- en dienstenportfolio en zijn landelijke en regionale ontwikkelingen gevolgd en in kaart gebracht. Ook is een eerste analyse gemaakt van de impact van deze ontwikkelingen op het zorgcontinuüm.

Concreet zijn er stappen gezet op productniveau:

- Een visiedocument voor palliatieve zorg is opgesteld.
- Dagbesteding is doorgelicht, inclusief een kosten-batenanalyse.
- Het product huishoudelijke hulp is conform afspraken met de gemeente afgebouwd.
- Daarnaast is een concept wegingskader ontwikkeld, dat in 2026 verder wordt uitgewerkt. Dit kader helpt om het aanbod te beschrijven en te beoordelen.

Wat willen we bereiken in 2026?

In 2026 willen we een strategische verkenning uitvoeren ten aanzien van de extramuralisering van de zorg, de ontwikkeling van Zorg Thuis (MPT/VPT) en de impact hiervan op de intramurale zorg. Om dat mogelijk te maken, is het nodig om de toekomstige ontwikkelingen en de samenhang binnen ons zorgcontinuüm beter in kaart te brengen.

Daarnaast maken we een uitwerking van de toekomstige ontwikkeling van het Vitaliteitscentrum, wijksteunpunten en dagbesteding in relatie tot het sociaal domein; waarbij het uitgangspunt is dat ons aanbod aanvullend is op wat burgers zelf kunnen en het sociaal domein zelf organiseert (of kan organiseren).

Tot slot zal een uitwerking gemaakt worden van de toekomstige behoefte aan een palliatieve unit. Deze drie verkenningen dragen bij aan een kwalitatief en financieel gezond zorg- en diensten portfolio; daarnaast levert het input op voor de nieuwbouwplannen (zie hoofdstuk 3).

2.4 Het personele potentieel maximaal benutten

Het werven en behouden van personeel is van groot belang om zorg te blijven verlenen aan onze cliënten/bewoners en draagt direct bij aan het dichten van de zorgkloof. Azora heeft al jaren een goed ontwikkeld HRM beleid. De medewerkers binnen Azora zijn betrokken en loyaal. Azora wil graag deze uitgangspunten behouden en daarom ook de komende jaren goed werkgeverschap prioriteit geven. Wanneer medewerkers goed werkgeverschap ervaren is dat een belangrijke reden om te blijven en heeft het aantrekkingskracht op potentiële nieuwe medewerkers.

We hebben de ambitie om werkgeluk te realiseren voor medewerkers door in te zetten op 5 onderwerpen: werving & instroom, bezetting, leren & ontwikkelen, duurzame inzetbaarheid, leiderschapsontwikkeling. Binnen deze onderwerpen liepen reeds diverse projecten, maar er zijn de afgelopen jaren tevens nieuwe initiatieven gestart.

Voor de teammanagers is een belangrijke rol weggelegd. De gewenste ontwikkeling waarbij van medewerkers gevraagd wordt meer verantwoordelijkheid te nemen en zelfstandiger werkzaamheden uit te voeren, behoeft een andere leiderschapsstijl (coachen en stimuleren). Het vraagt van teammanagers dat zij op meer tactisch en voor regiomanagers dat zij op meer strategisch niveau opereren. Verder gaan we toewerken naar een ontwikkelhuis (gerelateerd aan het functiehuis) met mogelijkheden voor modulair opleiden en maatwerktrajecten. Ook het opleiden van mensen zonder een zorgachtergrond en kennisontwikkeling bij informele zorgmedewerkers heeft de aandacht.

Het is van belang om met elkaar de vraag te beantwoorden: Wat vindt de huidige en toekomstige zorgprofessional belangrijk om te (blijven) werken bij Azora en/of in de regio? En hoe en wat wil Azora hierin faciliteren?

Onze ambitie:

Duurzaam inzetbare medewerkers: voldoende instroom (uitgaand van "Vernieuwend Werken"), goede bezetting, laag verzuim, lage uitstroom en goed toegeruste medewerkers die aangeven veel werkplezier/geluk te ervaren.

De volgende projecten krijgen ook in 2026 een vervolg:

2.4.1 “We gaan voor bekwaam”/Functiehuis

Azora heeft een up-to-date functiehuis waarbij de beschrijvingen en indelingen aansluiten bij de organisatieontwikkeling. Daarop aansluitend heeft Azora een ontwikkelhuis met mogelijkheden voor modulair opleiden en maatwerktrajecten. Het functiehuis wordt waar nodig herzien waarbij de koppeling aan loopbaan- en ontwikkelpaden in combinatie met modulair opleiden inzichtelijk wordt gemaakt en gecommuniceerd binnen en buiten Azora.

In 2025 is een groot deel van de functiebeschrijvingen in de groepen zorg en welzijn en facilitair geactualiseerd en ter beoordeling voorgelegd aan medewerkers in klankbordsessies. De basis van het ontwikkelhuis voor de functies in zorg en welzijn staat, waarbij inzichtelijk is gemaakt hoe de functies samenhangen.

Wat willen we bereiken in 2026?

- De functiebeschrijvingen uit de groepen behandeling en begeleiding, staf en ondersteuning en management worden geüpdatet, zodat het volledige functiehuis geactualiseerd is.
- De basis van het Ontwikkelhuis wordt verder verstevigd tot een toekomstbestendig ontwikkelhuis dat aantrekkelijk is voor zowel huidige als toekomstige medewerkers.
- Er wordt beleid geformuleerd dat duidelijkheid geeft over hoe Azora omgaat met Bekwaam is inzetbaar.
- Ontwikkelpaden worden beschreven, gekoppeld aan de verschillende functies.

2.4.2 Kleurrijk Zorgen

Azora wil het potentieel in de regio aan mensen die in de zorg ingezet kunnen worden benutten. Dit doen we onder meer door ons te richten op doelgroepen die tot nu toe minder in beeld waren. Het project Kleurrijk Zorgen richt zich op mensen met een migratie-achtergrond. Middels maatwerktrajecten en in samenwerking met andere organisaties in de regio (Careaz en Markenheem), het ROC en de gemeenten vinden steeds meer “kleurrijke zorgverleners” een structurele baan in de zorg.

In 2025 hebben binnen Azora vijf kandidaten met een migratie-achtergrond de vooropleiding en stage doorlopen, waarvan drie zijn doorgestroomd naar een BBL-opleiding. De Gouden Leeuw Groep is ook aangesloten bij het project en biedt vanaf 2026 ook stageplaatsen aan en mogelijke doorstroom naar een BBL-plek. Daarnaast is samen met de betrokken organisaties gewerkt aan de overgang van het project naar een structureel traject.

Wat willen we bereiken in 2026?

- Er is een nieuwe groep kandidaten gestart
- Het traject rondom het plaatsen van de kandidaten is geborgd in de organisatie
- De samenwerking met externe partijen zoals Laborijn en STOER is geïntensiveerd

2.4.3 Goed ingericht plan- en roosterproces en -organisatie

Azora heeft behoefte aan een gedegen ingericht plan- en roosterproces dat doeltreffend werkt en aansluit op de visie op personeelsplanning. We streven naar een goed ingerichte plan- en roosterorganisatie waarbij effectief gepland en geroosterd wordt. Dit leidt tot een goede verdeling van capaciteit over de teams, goede werk-privé-balans en medewerkertevredenheid.

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet richting een uniforme en effectieve manier van plannen en roosteren. Er is gewerkt aan heldere, organisatiebrede roosterafspraken en aan een versterkte samenwerking binnen de groep Coördinator Plannen en Roosteren (CPR). Ook is de flexstrategie volledig beschreven. Er is een eerste basis gelegd voor een roosterproces en het opstellen van roosterafspraken bij de medische en paramedische vakgroepen.

Wat willen we bereiken in 2026?

Er worden verdere stappen gezet in de professionalisering van het plan- en roosterproces (uniform werken, inrichting ORTEC):

- Het verder concretiseren van de roosterafspraken, inclusief de afspraken voor medische en paramedische professionals en extramurale teams.
- Het vergroten van kennis en eenduidigheid bij planners, teammanagers en andere betrokkenen over de gehanteerde werkwijze.
- Het versterken van de samenwerking binnen en tussen de plangroepen door voortzetting van structureel overleg en kennisdeling.
- De implementatie van de beschreven flexstrategie, met als doel meer wendbaarheid en een betere aansluiting tussen personele inzet en zorgvraag.
- Het borgen van de plan- en roosterorganisatie binnen de bredere HR- en capaciteitsstrategie van Azora.

2.4.4 Strategische Personeelsplanning

Azora wil proactief de personeelsbehoeften afstemmen op de strategische doelen. Zowel interne personeelsdata als externe factoren zoals demografische ontwikkelingen moeten daarbij in kaart gebracht worden en geanalyseerd. Onder meer op basis van deze inzichten kan het zorgaanbod worden afgestemd en kan het beschikbare personeel zo optimaal mogelijk aansluiten op de zorgbehoeften.

Om dit inzicht te ondersteunen is in 2025 is een eerste set dashboards opgeleverd, met tevens rapportages op het domein Personeel (verzuim, formatie). Eind 2025 werd aanvullend een dashboard gerealiseerd met inzicht in de pensioengolf.

Wat willen we bereiken in 2026?

- Doorontwikkeling van informatieproducten voor strategische personeelsplanning, waaronder gegevens over zorgzwaarte, verblijftijd, aanvullende personeelsdata, zoals inzicht in competenties, bekwaamheden, uitstroom etc. Deze gegevens worden gecombineerd met omgevingsdata, onder meer demografie en instroom in opleidingen. Er dient hierbij rekening te worden gehouden met (beperkte) maakbaarheid van de arbeidsmarkt en het beleid rond 'bekwaam is inzetbaar'.
- Implementatie van een structurele aanpak: Strategische personeelsplanning is onderdeel van het strategische denken en beleid maken.

2.4.5 Het Potentieel Pakken

Het Potentieel Pakken (HPP) is een aanpak om met medewerkers samen te kijken welke mogelijkheden er zijn voor het vergroten van de contractomvang maar met behoud van of het vergroten van de werk-privé balans. In 2023 is Het Potentieel Pakken op drie locaties binnen Azora uitgevoerd. Naast contractuitbreiding ligt de focus op de toegevoegde waarde van de interventies die HPP biedt (teams de dialoog met elkaar laten voeren, "Het Goede Gesprek"). In 2024 en 2025 is er geen vervolg geweest. In 2026 wordt het Potentieel Pakken mogelijk uitgebreid naar andere locaties afhankelijk van de behoefte.

2.4.6 Azora Academy

De Azora Academy is de plek zijn waar medewerkers, mantelzorgers, vrijwilligers en inwoners uit de regio kennis en ervaringen kunnen delen. Er is sprake van een continue ontwikkeling waarbij aangesloten wordt bij actuele thema's en initiatieven zowel in- als extern.

In 2025 heeft de Azora Academy aanzienlijk geïnvesteerd in naamsbekendheid en zichtbaarheid zowel intern als extern. Het netwerk is versterkt met nieuwe stakeholders binnen het sociaal domein en in gezamenlijkheid hebben diverse activiteiten plaatsgevonden. Deze initiatieven hebben inmiddels een structureel karakter gekregen. Daarnaast is de coachdesk voor medewerkers van grote toegevoegde waarde gebleken.

Wat willen we bereiken in 2026?

Een stevige verankering van de Azora Academy als centraal platform en verbindende schakel binnen het werkgebied van Azora, voor medewerkers, vrijwilligers, mantelzorgers en inwoners. Bestaande

initiatieven worden structureel voortgezet, terwijl thema's zoals mantelzorg en dementievriendelijke gemeenschap in nauwe samenwerking met het sociaal domein en de gemeente verder worden uitgewerkt.

2.4.7 Duurzame Inzetbaarheid, zelfleiderschap en vitaliteit en preventie

Zelfleiderschap verwijst naar de regie die iemand neemt om activiteiten te doen die aansluiten bij wat iemand zelf wil en kan. Omdat mensen graag autonoom zijn, is het te verwachten dat het ruimte geven voor zelfleiderschap zal leiden tot ontwikkelgedrag dat aansluit bij de behoeftes van medewerkers zelf, met als effect meer werkplezier, werkvermogen en loopbaanontwikkeling. Dit leidt ertoe dat medewerkers meer regie kunnen, willen en durven nemen.

In 2025 is de training Duurzame Inzetbaarheid ontwikkeld, interne trainers zijn opgeleid en de training is drie keer aangeboden. Het Kernteam organiseerde opnieuw een succesvolle vitaliteitsweek met de AzoraRun als hoogtepunt. Daarnaast ontwikkelde het kernteam een workshop Zelfleiderschap. De DI-aanpak van Azora (over kernteam en zelfleiderschap) is gepresenteerd op het congres HRM in de Zorg. Ook is gestart met de ontwikkeling van een toolbox Duurzame Inzetbaarheid voor leidinggevendenden. Tot slot is de nieuwe programmacommissie Azora Gaat Gezond van start en verzorgde diverse workshops.

Wat willen we bereiken in 2026?

- De aangescherpte training Duurzame Inzetbaarheid wordt opnieuw aangeboden, zodat meer medewerkers deze kunnen volgen en toepassen in de praktijk.
- De workshop zelfleiderschap wordt aangeboden in alle teams binnen Azora.
- De toolbox Duurzame Inzetbaarheid voor leidinggevendenden wordt uitgerold.
- Het vitaliteitsprogramma Azora Gaat Gezond wordt nog verder uitgebreid en gepromoot.
- Het kernteam blijft de 7 thema's van duurzame inzetbaarheid onder de aandacht brengen en ontwikkelt hiervoor nieuwe werkvormen.

2.4.8 Leiderschapsontwikkeling

Aansluitend bij de organisatieontwikkeling die Azora doormaakt zullen teammanagers in staat moeten zijn om de transformatie die noodzakelijk is, te begeleiden. Een (modulair) ontwikkeltraject helpt bij deze ontwikkeling. Er is behoefte aan een handelingsrepertoire om met een diversiteit aan situaties, voortkomend uit onder meer teamdynamiek, om te gaan waarbij focus op de onderstroom en een veilige cultuur gewenst is. Dit project is gestart in 2024 en loopt door in 2026.

In 2025 is een externe opleider geselecteerd en is, in samenwerking met een werkgroep bestaande uit teammanagers en een regiomanager, een passend ontwikkeltraject vormgegeven. De focus van dit traject ligt op persoonlijke effectiviteit, teamcoaching, verandermanagement en financieel management, volledig in lijn met het competentieprofiel.

Het programma bestaat uit vijf tweedaagse modules, aangevuld met individuele coaching. Eind 2025 zijn twee modules afgerond en vindt coaching en intervisie op maat plaats. Regiomanagers begeleiden de teammanagers actief bij hun groei in de functie en monitoren gezamenlijk welke aanvullende ontwikkelbehoeften er zijn.

Wat willen we bereiken in 2026?

Het ontwikkeltraject loopt door tot het najaar van 2026. In de loop van 2026 wordt de balans opgemaakt en vastgesteld of aanvullende interventies gewenst zijn. Daarbij wordt in ieder geval ingezet op een optimale aansluiting op de managementmeetings, de strategische ontwikkeling van Azora en de behoeften van de teammanagers.

2.5 Efficiënter inrichten van (alle) processen tbv een gezonde bedrijfsvoering

Vanwege het krappere financiële kader is het belangrijk om de processen efficiënt in te richten, om besparingen te realiseren. Bij het inrichten van de processen gaat het Azorabrede belang voor het locatiebelang. Kansen liggen in verdere digitalisering van processen en de kennisvergroting over inrichting van het digitale proces. Data zijn hierbij van belang; valide data ontstaan door registratie op één plek (één waarheid). Stuurinformatie formuleren we scherper en het ontsluiten van data kan verder worden verbeterd. Beveiliging van data en privacy is een (blijvend) aandachtspunt.

De vraag die we willen beantwoorden is; hoe kunnen processen, regels en richtlijnen optimaal bijdragen aan cliëntbehoefte en stuurinformatie?

Onze ambitie:

Meer opbrengsten, minder kosten, minder administratieve belasting, betere stuurinformatie. Dit komt ten gunste van de zorg die Azora kan bieden.

De projecten binnen dit thema hangen deels samen met andere strategische thema's. In 2024 zijn drie projecten samengevoegd onder de noemer '*Samen Zorg Delen*'.

- Plan- en roosterorganisatie (zie thema '*Het potentieel maximaal benutten*')
- Nieuw rooster- en urenregistratiesysteem (zie thema '*Efficiënter inrichten van processen*')
- Capaciteitsmanagement (zie thema '*Efficiënter inrichten van processen*').

2.5.1. Nieuw rooster- en urenregistratiesysteem

Binnen het strategisch thema 'Het potentieel maximaal benutten' is de afgelopen jaren gewerkt aan een uniform een plan- en roosterproces voor de organisatie. Tegelijkertijd is binnen dit project een selectietraject gestart voor een nieuw rooster- en urenregistratiesysteem voor zowel intra- als extramurale zorg. In 2025 is OWS van ORTEC geïmplementeerd bij de intramurale zorg, de medische en paramedische vakgroepen en ondersteunende diensten. Naast implementatie is veel aandacht besteed aan procesoptimalisatie en het opstellen van duidelijke roosterafspraken voor de verschillende domeinen.

Wat willen we bereiken in 2026?

In 2026 ligt de focus op verdere doorontwikkeling:

- In Q2 gaat Zorg Thuis over naar ORTEC en een nieuw roosterproces
- Optimalisatie inrichting en proces bij de medische en paramedische vakgroepen

- Implementatie van de flexpool, inclusief proces en inrichting in ORTEC.
- Ter overweging: verkenning team-roosteren

2.5.2 Capaciteitsmanagement

Capaciteitsmanagement draait om optimale benutting van bedden en personeel in relatie tot de financieringsvormen. Dit stelt ons in staat om, ondanks de huidige krapte op de arbeidsmarkt, slim en efficiënt om te gaan met de beschikbare capaciteit.

In 2025 is het capaciteitsmodel en tactisch sturen geïmplementeerd binnen de medische en paramedische vakgroepen, met een uniforme 8-weekse planningshorizon en een wekelijks Tactisch PlanOverleg (TPO) om zorgvraag en personele capaciteit op elkaar af te stemmen. Voor de disciplines geestelijke verzorging en maatschappelijk werk wordt nog toegewerkt naar een andere aanpak. Eind 2025 is bij het kortdurend verblijf gestart met een intakeplanning, waar wekelijks op wordt gestuurd vanuit het TPO Kortdurende Verblijf. Dit project loopt nog door in 2026. Er is een plan van aanpak en uitrol van capaciteitsmanagement Azorabreed.

Wat willen we bereiken in 2026?

- Verbeteren van integrale afstemming tussen kortdurend verblijf en medische/paramedische vakgroepen, zodat de bezetting op alle afdelingen optimaal is.
- Uitrollen van capaciteitsmanagement binnen Zorg Thuis.
- Ontwikkelen van dashboards voor stuurinformatie en starten van strategisch sturingsoverleg waarin elk kwartaal 6-kwartalen vooruit wordt gekeken naar de verwachte verandering in zorgvraag en personele capaciteit. In 2026 wordt ook onderzocht of we dit kunnen laten aansluiten op de financiële begroting.
- Opzetten van wachtlijstbeheer om grip te krijgen op wachtlijsten, vrijkomen van kamers te sturen en leegstand te minimaliseren, inclusief verkenning van geschikte technische oplossingen voor wachtlijstmanagement.

2.5.3 Applicatielandschap in kaart brengen

Overzicht van alle applicaties/koppelingen benaderd vanuit de processen. Hulpmiddel om een keuze te maken, het aantal applicaties te verminderen en het beheer te verbeteren. Het doel eind 2026 is één waarheid op één plek, minder applicaties (minder licenties/beheerkosten) en administratieve lastenverlichting.

In 2025 is ISMS (deel I) opgenomen in SAAR, de tool die applicatiebeheer ondersteunt bij het verkrijgen van beter overzicht over de applicaties binnen Azora. Daarnaast is ook de voorbereiding accountantscontrole in SAAR opgenomen.

Wat willen we bereiken in 2026?

- Procesbeschrijvingen maken en opnemen in SAAR
- ISMS verder inrichten binnen SAAR, zodat de PDCA-cyclus hierop ingericht kan worden.
- Een start maken met ISMS (deel II), beheersmaatregelen opnemen in SAAR.

2.5.4 Professionalisering Inkoopproces

Het doel is om duidelijke kaders voor het inkoopproces te definiëren waarbij kritisch gekeken wordt naar het contracterings- en bestelproces met als doel een kostenbesparing te realiseren en juridisch eenduidige contractering. Door de invoering van het bestelsysteem krijgen budgethouders meer inzicht en beheersing. Ook wordt verwacht dat dit leidt tot administratieve lastenverlichting. Strakker contractbeheer zal leiden tot strakke contractbewaking/prijsonderhandeling, besparing op de kosten en minder leveranciers.

In 2025 is gewerkt aan de implementatie van het inkoopbeleid en het bestelsysteem SpendCloud. De positie van de afdeling inkoop is zichtbaarder geworden binnen de organisatie. De materiaal Adviescommissie (MAC) is verder doorontwikkeld als toetsend en adviserend orgaan bij nieuwe product- en materiaalkeuzes. Contractering van huidige en nieuwe leveranciers verloopt via een inkoopkalender, beheer van hulpmiddelen is opgestart. Er is een regionale samenwerking op het gebied van inkoop. En tot slot; er is een kostenbesparing van € 127.000 gerealiseerd in 2025.

Wat willen we bereiken in 2026?

De inkoopfunctie wordt verder geprofessionaliseerd door:

- Verdere implementatie en borging van SpendCloud als standaard bestelmethode
- Uitbreiding en bestendiging van het gebruik van de inkoopkalender.
 - Focus in 2026 op:
 - Zorg & Zorg Thuis: apotheek en hulpmiddelen
 - Communicatie: drukwerk en attenties
 - Vastgoed: onderhoudspartijen
- Professionalisering van het operationele inkoopproces met magazijnen als logistieke hubs voor bestel-, voorraad- en distributieprocessen organisatiebreed.
- Hulpmiddelenbeheer centraal coördineren en de Materiaal Advies Commissie laten adviseren over nieuwe en innovatieve hulpmiddelen en medische artikelen. Aanstelling van een coördinator hulpmiddelen voor een efficiënt, veilig en uniform assortiment binnen Azora.

2.5.5 BI tool: efficiency verkrijgen stuurinfo

Voor betrouwbare en tijdige stuurinformatie is één waarheid op één plek essentieel. Daarom is een inventarisatie gemaakt van de benodigde stuurinformatie (financieel en kwalitatief) en onderzocht welke tool deze gegevens via dashboards toegankelijk maakt voor gebruikers en beslissers.

In 2025 is de BI tool Zorgcontrol van Ilionx geïmplementeerd, inclusief dashboards voor financieel, personeel en zorgproductie om beter te sturen op bedrijfsvoering. Alle gebruikers van Zorgcontrol zijn geschoold en worden maandelijks in bijpraatsessies geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen en wisselen ervaringen uit. Tevens is een gebruikersorganisatie data-gedreven werken opgericht, bestaande uit een regiegroep en procesgroep, om doorontwikkeling van de BI-tool en aansluiting op de organisatiewensen te waarborgen.

Wat willen we bereiken in 2026?

Verdere professionalisering van het data-gedreven werken door:

- Uitwerken van een visie en strategie data-gedreven werken
- Doorontwikkeling huidige BI omgeving
- Ontwikkeling nieuwe informatieproducten, met de focus op capaciteitsmanagement en productiviteit/declarabiliteit, op basis van personeelsdata uit ORTEC.
- Scholing voor nieuwe en bestaande medewerkers om bekwaamheid te vergroten.
- Verder professionalisering van de gebruikersorganisatie.

2.5.6 *Juistheid en volledigheid zorgopbrengsten*

De zorgopbrengsten zijn afhankelijk van de primaire vastlegging aan de bron en indien dit in het zorgproces niet goed/volledig wordt geregistreerd heeft dit gevolgen voor de rechtmatigheid en volledigheid van de opbrengsten.

In 2025 zijn de risico's in beeld gebracht en worden intern controles uitgevoerd zodat de zorgopbrengsten juist en volledig zijn. Daarnaast worden de organisatorische processen aangepast om te borgen dat de zorgactiviteiten aan de bron juist en volledig worden geregistreerd. Er heeft een onderzoek plaatsgevonden naar het opnemen van belangrijke controls in Zorgcontrol en/of de ingebruikname van de tool Carefree waarin 60 controles zijn opgenomen. Dit gaat verder dan de controle of de zorgopbrengsten juist en volledig zijn. Deze tool kent ook een aantal controles gericht op de kwaliteit van de zorgdossiers en -gegevens.

Wat willen we bereiken in 2026?

- GRZ-monitor opnemen in Zorgcontrol (Q2)
- ORTEC ontsluiten voor BI tool (productiviteit en declarabiliteit) (Q3)
- Besluitvorming over Carefree

3. **Kwaliteit, organisatieontwikkeling en nieuwbouw**

Dit hoofdstuk beschrijft de ontwikkelingen rond de kwaliteit van zorg, de organisatieontwikkelingen en de ontwikkelingen rond de nieuwbouw.

3.1 **Kwaliteit van zorg**

In 2025 is de visie op kwaliteit en het kwaliteitsmanagementsysteem aangescherpt. Daarnaast zijn kaders opgesteld voor het leefplezierplan, ZPB, risico-inventarisatie en rapportage bij bijzonderheden, inclusief definities en organisatiebrede afspraken over uitvoering en borging. In 2026 wordt de implementatie van deze afspraken verder opgevolgd. Een speerproject in 2026 zal zijn passende vrijheid.

3.1.1 *Passende vrijheid (open deuren voor Azora)*

Sinds 2020 geldt de Wet Zorg en Dwang. Deze wet regelt de rechten bij onvrijwillige zorg en bij opname van mensen met een psychogeriatrische aandoening. In de basis schrijft deze wet voor dat

er geen beperking in zorgverlening of onvrijwillige zorg mag plaatsvinden. Maatregelen om veiligheid te borgen zijn er enkel wanneer het niet anders kan.

De komst van deze wet zet aan tot nadenken over de invulling van vrijheid en veiligheid binnen Azora. Deuren zijn bijvoorbeeld gesloten om de cliënten te beschermen, maar tegelijkertijd is dit een vorm van onvrijwillige zorg. Azora streeft naar een situatie waarin passende vrijheid het uitgangspunt is: vrijheid passend bij de behoefte van de bewoner, met passende veiligheid en kwaliteit van vrijheid als basis.

Binnen locatie Den Es loopt sinds 2023 het project *Open Deuren*, dat een stevige basis heeft gelegd voor een Azorabrede aanpak. In 2025 zijn een Azorabrede *visie en uitgangspunten* en een *plan van aanpak* opgesteld. Ook is een Azorabreed draaiboek ontwikkeld en op alle locaties is een inventarisatie gedaan op algemene en fysiek kenmerken, technologie, beheerstructuur en processen. De inventarisatie en het draaiboek vormen de basis voor locatie-specifieke plannen in 2026.

Wat willen we bereiken in 2026?

- Locatie-specifieke plannen voor alle locaties zijn uitgewerkt.
- Implementatie van de locatie-plannen.
- Documenten *Beleidsnotitie WZD*, *Werkwijze in het kader van WZD* en *Visie op passende vrijheid* worden in lijn met het draaiboek op elkaar afgestemd.
- Er loopt een continue lijn die zich richt op bewustwording bij medewerkers en cliënten/naasten.

3.2 Organisatie-ontwikkeling

Naar aanleiding van de strategienota 2024-2026 is het richtinggevend kader beschreven. Op basis hiervan is het profiel van de teammanager herijkt en is een MD traject ontwikkeld. Om goed in positie te komen is het samenspel van Teammanager – Roosteraar & Planner en Verpleegkundige belangrijk. In 2026 zal deze structuur verder worden doorontwikkeld en bestendigd. In 2026 zal tevens gewerkt worden aan de strategienota 2027 – 2030.

Sinds 2023 wordt binnen Azora gewerkt met projectleiders/programmamanagers. In 2025 is een projectkalender ontwikkeld om inzicht te geven in lopende projecten en prioriteiten. Deze projectkalender toont alle projecten per strategisch thema, inclusief onderliggende deelprojecten, evenals hun onderlinge samenhang. Dit ondersteunt het maken van keuzes in volgordelijkheid van het uitvoeren van projecten. Het projectmatig werken heeft hiermee binnen Azora zijn intrede gedaan en zal verder worden ontwikkeld.

Daarnaast is Obeya geïntroduceerd als informatiekanal en overlegvorm om overzicht en verbinding rond strategische thema's te versterken binnen de organisatie. Sinds de zomer is de opzet uitgebreid met bredere onderwerpen, naast de strategische thema's. In totaal zijn er 15 online Obeya-bijeenkomsten georganiseerd.

Wat willen we bereiken in 2026?

- Obeya wordt voortgezet met tweewekelijkse online sessies, afwisselend gericht op een strategisch thema of een breder onderwerp. Voor de zomer vindt een evaluatie plaats om verdere optimalisatie te bepalen.
- Sturing op projecten blijft aandachtspunt en wordt verder geprofessionaliseerd.

3.3 Nieuwbouw / bouwontwikkeling

In juni 2025 is de nieuwbouw van locatie de Bettekamp in gebruik genomen, waarmee de bouwontwikkeling voor Varsseveld is afgerond. Begin juli is het principeverzoek ingediend bij de gemeente voor de herontwikkeling van de locatie Antonia. Azora heeft de ambitie om een centrum voor vitaliteit te ontwikkelen gericht op 'ontmoeten, ontspannen en activeren', aangevuld met appartementen waar zorg wordt geboden. In dit kader zijn in 2025 ook de eerste stakeholders voor het concept 'Vitaal Thuis' benaderd.

Begin 2026 hopen we groen licht te krijgen van de gemeente. In 2026 zal de focus liggen op de verdere voorbereiding van de bouw Antonia.

Wat willen we bereiken in 2026?

- Programma van Eisen WLZ voor locatie Antonia is uitgewerkt.
- Afhankelijk van de wijze van aanbesteden is de selectie van consortium aannemer / installatie / architect gedaan.
- Het concept 'Vitaal Thuis' is verder uitgedacht; start realisatie van het concept in huidige bouw.
- Visie ontwikkeling locatie Meulenbeek Ulft is gereed.

4. Regio-doelstellingen en samenwerkingsprojecten

Zowel vanuit IZA als AZWA wordt regionale samenwerking gestimuleerd. Binnen Azora lopen diverse projecten, waaronder:

4.1 Regioplan Achterhoek

Zorgorganisaties, gemeenten en zorgverzekeraar Menzis werken samen om de gezondheid van Achterhoekers te stimuleren en de zorg slimmer te organiseren. Het Regioplan 'De Gezondste Regio Achterhoek' richt zich op het opschalen en verbreden van bestaande samenwerkingen en het ontwikkelen van nieuwe initiatieven. Zie [Regioplan Achterhoek](#).

Azora neemt actief deel binnen het thema 'Veerkrachtig Ouder Worden'. Vanaf 2025 ligt de focus op drie veranderopgaven; eigenkracht en samenkracht, integrale wijkteams en integrale zorg voor kwetsbare ouderen.

In 2025 is de snelle toetsaanvraag *Veerkracht Ouder Worden* ingediend en goedgekeurd. Daarnaast is het transformatieplan *Veerkrachtig Ouder Worden* ingediend, waarop feedback van de verzekeraar is ontvangen. Voor *Digitale Zorg* zijn zowel de snelle toetsaanvraag als het transformatieplan goedgekeurd; het plan staat op de wachtlijst voor uitvoer. Daarnaast is het transformatieplan voor het *Zorg Coördinatie Centrum* ingediend en van feedback voorzien door de verzekeraar.

Wat willen we bereiken in 2026?

De transformatieplannen vertalen naar concrete, uitvoerbare deelplannen en deze gefaseerd implementeren op basis van beschikbare financiering.

4.2 Gerontopsychiatrie

GGNet en Azora verkennen de meerwaarde van domeinoverstijgende samenwerking voor passende zorg aan bewoners Gerontopsychiatrie. In de periode oktober 2024 tot en met december 2025 is binnen de bestaande afdeling Gerontopsychiatrie een proeftuin uitgevoerd in samenwerking met GGNet, gefinancierd vanuit transitiebudgetten van het zorgkantoor Menzis. De proeftuin richtte zich op kennisuitwisseling, deskundigheidsbevordering, het versterken van het welbevinden van bewoners en het verder centraal stellen van het woonconcept. De samenwerking heeft waardevolle inzichten opgeleverd over het beter aansluiten van zorg en begeleiding op deze complexe doelgroep.

Wat willen we bereiken in 2026?

Begin 2026 vindt de formele evaluatie van de proeftuin plaats. Op basis hiervan wordt bepaald welke elementen structureel worden voortgezet en welke vorm van samenwerking met GGNet passend en haalbaar is.

Bijlage 1 Opgave digitalisering zorg Achterhoek

Project	Korte samenvatting	Projectleiding	Deelnemende organisaties
<p>Ontwerp communicatie en verwijssysteem</p> <p>●</p>	Doel is het verkrijgen van inzicht in de verschillende manieren van verwijzen en communiceren. Streven naar een zo eenduidig mogelijk manier van (digitaal) verwijzen en communiceren. Ketenaanpak GALA.	J. Testering (J. Fortuin / Prg. man)	HA/Paramedici/Gemeenten/Welzijn
<p>Medisch Generalistische Zorg (MGZ)</p> <p>●</p>	Doel is gegevensbeschikbaarheid in het kader van het Convenant Samenwerking MGZ (Medisch-Generalistische Zorg) voor mensen met een indicatie voor langdurige zorg in de ouderen- en gehandicaptenzorg, dat op 2 september 2024 is overeengekomen. Het voorstel schetst een plan om op essentiële onderdelen gegevensbeschikbaarheid op onderdelen van de medische dossiers te realiseren.	E. Vaags / J. Testering / J. Fortuin	WT/HA hinq
<p>eOverdracht</p> <p>●</p>	Doel het volledig digitaliseren en uitwisselen van de verpleegkundige eOverdracht (standaard) middels ZIB's. De huidige fase richt zich op livegang van de MoO en opschaling naar alle usecases. Dit ter voorbereiding op de Wegiz.	A. Wikkerink / E. Vaags (J. Fortuin/Prg.man)	WT/ZKH
<p>Gerda: Acute zorg Gerda: GEM (Mentale Gezondheidsnetwerken) Gerda x KIK-V Gerda: Pandemische paraatheid</p> <p>●</p>	Het realiseren van een regionale (virtuele) data werkplaats. Om gezondheidsdata te monitoren op de privacy-vriendelijke manier.	I. Oude Nijhuis (J. Fortuin/ Prg.man)	WT/ZKH/HA/GGD/GGZ
<p>Proactieve Zorg Planning (PZP) POC</p> <p>● ●</p>	Proof of Concept waarbij medisch domein via HINQ inzage heeft in de laatste versie van de PZP.	J. Testering (J. Fortuin / Prg. man)	WT/ZKH/HA
<p>Acute Zorg: Actueel Medicatie Overzicht (AMO)</p> <p>●</p>	Doel het volledig digitaliseren en uitwisselen van de medicatie overzichten.	J. Testering (J. Fortuin / Prg. man)	WT/ZKH/HA
<p>Acute Zorg: Met Spoed Beschikbaar 2.0 (MSB)</p> <p>● ●</p>	Het programma Met spoed beschikbaar helpt de spoedzorg met de realisatie van digitale gegevensuitwisseling volgens de Richtlijn. De ambitie is om voor eind 2026 de (geprioriteerde) gegevens in de acute zorg gestandaardiseerd en landelijk uit te kunnen wisselen. Zorgverleners in de spoedzorgketen kunnen in één oogopslag relevante medische gegevens en de informatie over de acute situatie van een patiënt inzien en uitwisselen. De gegevensuitwisseling en bijbehorende werkafspraken dragen bij aan de continuïteit en samenwerking binnen de spoedzorgketen. De traditionele spoedzorgketen (HAP, SEH, AMBU) wordt uitgebreid met de VVT.	J. Testering (J. Fortuin / Prg. man)	WT/ZKH/HA
<p>SEH -> Medische Behandel dienst VVT</p> <p>●</p>	Doel het realiseren van digitale gegevensuitwisseling van de benodigde informatie om medische triage te kunnen uitvoeren en zorg te continueren.	E. Vaags / H. Klein Tuente (J. Fortuin)	WT/ZKH
<p>NUTS: NUTS * TWIIN</p> <p>●</p> <p>NUTS: NUTS dossierinzage Huisarts -> Wijkverpleging (ONS/PUUR)</p> <p>●</p>	Het verbinden van NUTS en TWIN ten behoeve van centrale en decentrale toestemming in samenwerking. V&VN en NHG zijn bezig met het opstellen van een handreiking om het mogelijk te maken om als huisarts inzage (en dossiervoering) te krijgen in dossiers van wijkverpleging. Wens is om als Achterhoek deel te nemen aan deze POC.	B. Teunissen E. Vaags / J. Testering / J. Fortuin / B. Timmers	ZKH/HA/VVT/VG/GGZ WT/HA
<p>NUTS: ANW *NUTS</p> <p>●</p>	Het vereenvoudigen van dossiervoering door registratie in eigen dossier bij zorgverleners die in zorg zijn bij een andere organisatie. Altijd kan vanuit een alarmering een match maken tussen de klant en een medewerker. De medewerkers kan vanuit eigen dossier rapporteren en registreren. Momenteel live in Oost Achterhoek. Vanwege uitdagingen Altijd nog niet opschikbaar voor West-Achterhoek.	E. Vaags / J. Testering / J. Fortuin (Prg. man)	WT/HA

Bijlage 2 Regionale ontwikkelingen en impact op Azora (BOT sessie RvT)

Regionale ontwikkelingen > impact Azora

