

# Samen ouder worden, thuis in het dorp

*Strategisch beleidsplan*  
2021 – 2025





## Inleiding

Voor u ligt het strategisch beleidsplan van ZZWD. Een beleidsplan dat richting geeft aan de middellange termijn t/m 2025.

Dit plan is tot stand gekomen op basis van een grondige interne en externe analyse van (verwachte) ontwikkelingen in de zorg, waaronder demografische ontwikkelingen, epidemiologie en de arbeidsmarkt. Bovendien is het plan tot stand gekomen in samenwerking en samenspraak met de belangrijkste partners van ZZWD, waarbij de input van de medewerkers tevens een grote rol heeft gespeeld.

Met ondersteuning van een externe partij heeft ZZWD de analyse uitgevoerd en het proces ingericht. Er is een werkgroep gevormd met een afvaardiging van medewerkers, om zo mee te denken in het proces. Zij hebben zich tevens ingezet als succesvolle ambassadeurs voor het strategietraject. Er is gespard in het MT, we hebben een Dag van de Toekomst gehad, evenals spiegelsessies met medewerkers, Raad van Toezicht, OR en CCR. Er zijn klankbordgesprekken geweest met stakeholders als gemeenten en zorgkantoor, maar ook met diverse collega's elders in het land. Hieraan is een businesscase toegevoegd, die een plausibel beeld geeft van de financiële basis en consequenties van de mogelijke keuzes.

Dit alles heeft een geheel aan informatie opgeleverd waaruit degelijk onderbouwde keuzes zijn gemaakt die richting geven aan de nabije toekomst van ZZWD. In het hierna volgende leest u wat aan de basis heeft gelegen van de keuzes, de kaders die daarbij van belang zijn geweest. Voorts leest u welke keuzes ZZWD heeft gemaakt ten aanzien van de productportfolio in de komende jaren. Dit zijn breed gedragen keuzes die weloverwogen zijn gemaakt. Deze resulteren in een afgestofte missie en visie en een aantal projectplannen die vanaf 2022 gefaseerd worden uitgevoerd.

Op deze wijze is ZZWD er van overtuigd een toekomstbestendige weg in te slaan, waarbij we het belang van onze cliënten, goed werkgeverschap en een gezonde bedrijfsvoering voorop stellen. We doen dit in samenhang en wisselwerking met ons netwerk, teneinde zo effectief en efficiënt mogelijk kwalitatief goede zorg te kunnen leveren.



Visie/missie:

*'Zo lang mogelijk thuis of dichtbij'*

Wij zien het als onze maatschappelijke opgave om dé vertrouwde partner te zijn voor de ouder wordende inwoners van de dorpen waarin wij gehuisvest zijn. ZZWD is een bekende en betrouwbare aanbieder van een breed palet aan zorg. Wij groeien mee met de toenemende en steeds complexere zorgvraag, positioneren onszelf als professionele samenwerkingspartner en hebben aandacht voor onze medewerkers, vrijwilligers en mantelzorgers, als fundament voor het leveren van goede zorg.

#### **“Dichtbij, samen en vertrouwd”**

Onze cliënten zijn de oudere inwoners van het dorp. Met onze zorg en welzijn ondersteunen wij hen in hun dagelijks leven. De regie, autonomie en kwaliteitsbeleving van de inwoners staan daarbij voorop. Zorg en begeleiding bieden wij zoveel en zolang mogelijk in hun vertrouwde woonomgeving. Dit betekent thuis, of als dat echt niet meer lukt, dichtbij op onze locaties. De wensen en behoeften van de inwoners vormen het vertrekpunt voor ons handelen en samen kijken we hoe we hier zo goed en zo veel mogelijk aan kunnen voldoen.

#### **“Verbindend, leergierig en trots”**

Om onze visie te realiseren werken we met professionele medewerkers en gepassioneerde vrijwilligers die samen met alle betrokken partijen zorgen dat de cliënt altijd centraal staat. Wij faciliteren en stimuleren onze medewerkers en vrijwilligers om zich continu te blijven ontwikkelen. Bij ZZWD leren wij met en van elkaar, waarbij we ieders talent optimaal benutten.

# Ontwikkelingen in de regio

De wereld om ons heen verandert en dit heeft zeker weerslag op de zorg in de (nabije) toekomst. Om toekomstbestendig te zijn moeten wij mee veranderen en voorsorteren op de ontwikkelingen die van invloed zijn. We hebben een analyse uitgevoerd op de ontwikkelingen t/m 2030 op het vlak van de landelijke visie op zorg in de toekomst, demografie, zorgbehoefte, zorgcomplexiteit en arbeidsmarkt. De volgende ontwikkelingen in de periode 2020-2030 zullen in belangrijke mate invloed hebben op onze zorgverlening:

## **1. Thuis, tenzij**

Oud worden doe je het liefst zo veel en zo lang mogelijk thuis. De komende jaren worden in Drenthe niet tot nauwelijks extra verpleeghuizen bijgebouwd. Zorg wordt zo veel mogelijk thuis georganiseerd. Kortdurend verblijf kan opvang bieden bij herstel of het tijdelijk wegvallen van mantelzorg.

## **2. Het aandeel ouderen in de regio Drenthe is hoog**

De groep 65-plussers in de gemeenten Westerveld en de Wolden neemt toe met ruim 4000 (4-5%) ouderen. Het aandeel 75-plus in de regio Drenthe is met een stijging van 10% hoger dan in de rest van Nederland (7,7%).

## **3. De zorgvraag stijgt bovengemiddeld in Drenthe**

In de regio Drenthe stijgt de zorgvraag 7,4% meer dan in de rest van Nederland. Tot 2040 stijgt het aantal Wlz-cliënten in de gemeenten De Wolden en Westerveld met 90-95%. Het aandeel Wlz cliënten in de eigen woonomgeving (MPT/VPT) neemt toe. In de gemeenten De Wolden en Westerveld is dit aanbod nu al relatief groot ten opzichte van het landelijk gemiddelde.

## **4. Electieve zorg in de ziekenhuizen in Drenthe neemt toe**

Hierbij is de verwachting dat 25 % van de acuut opgenomen patiënten na klinische opname naar de VVT gaat om te herstellen of te revalideren; dit aantal zal tot 2025 met een kwart stijgen (Monitor Acute Zorg (NZa, 2018).

## **5. De zorgvraag van ouderen wordt complexer**

De verwachte zorgvraag zal bestaan uit meer diverse en complexere ziektebeelden. De zorgvraag van nieuwe Wlz-cliënten zal toenemen naar minimaal zorgzwaarte VV 5 (pg) en VV 6 (som). Het aandeel VV 4 zal sterk afnemen, of zorg krijgen op afstand met behulp van technologie. Er wordt een sterke toename verwacht van cliënten met dementie en perifere artrose.

## **6. Eenzaamheid stijgt**

Nu al is 45% van de ouderen in Drenthe eenzaam. Door het vertrek van relatief jonge bewoners en familie is dit een blijvend probleem dat alleen maar groter wordt.

## **7. Toenemende personeelstekorten**

Zonder ingrijpen zal het tekort van medewerkers in de ouderenzorg in Drenthe tussen nu en 2030 toenemen van 400 naar 4000 medewerkers. Het tekort aan medewerkers zal moeten worden overbrugd door alternatieve werkwijzen, functiedifferentiatie en duurzame technologie.

## **8. Toenemend belang van netwerkzorg**

Om de zorg efficiënt en effectief te houden zal in toenemende mate moeten worden samengewerkt met andere relevante partijen. Tezamen vormen de betrokken partijen een dynamisch systeem dat op maat om de cliënt heen wordt gevormd en dat verantwoordelijk is voor kwalitatieve, doelmatige en betaalbare zorg.

Bovenstaande leidt ertoe dat de zorgvraag voor ZZWD zowel intramuraal, als extramuraal zwaarder wordt en toeneemt. Welzijn wordt steeds belangrijker en ontwikkelt mee met de ouder wordende inwoners van 'onze' dorpen. Ook de ELV blijft belangrijk in ons zorgaanbod. ZZWD bereidt zich voor op het leveren van meer en complexere zorg, met minder medewerkers, andere werkwijzen en inzet van duurzame technologieën.

# Ons zorgaanbod

2021 - 2025

De op de vorige pagina geschetste ontwikkelingen en vragen om een daarop aangepaste strategische koers. ZZWD dient zich voor te bereiden op de veranderende en toenemende zorgvraag, bijhorende financiering, nieuwe samenwerkingen en een krappe arbeidsmarkt. Hierbij willen wij ons positioneren op een wijze die bij ons past en vanuit de overtuiging dat het levensgeluk bij het ouder worden wordt gevoed door behoud van maximale eigen regie en zolang mogelijk binnen de eigen leefomgeving.

Wij willen de vertrouwde en bekende zorgleverancier zijn voor de inwoners van de dorpen waarin wij gelokaliseerd zijn. Hierbij houden wij een breed en duurzaam zorgaanbod.

We hebben onderzocht wat de ontwikkelingen in de nabije toekomst betekenen voor ons eigen actuele zorgaanbod. Op de volgende twee pagina's geven we een beschrijving daarvan.



## Wlz intramuraal

- ZZWD behoudt haar marktaandeel met de verwachte groei van 12 % in het aantal intramurale Wlz-cliënten;
- Deze groei vangen we op in de bestaande intramurale locaties en door aanleunwoningen aan te passen naar intramurale appartementen;
- De cliëntmix verschuift: het aandeel VV 4 neemt sterk af en VV 5 en hoger nemen toe;
- De cliëntmix bestaat uit somatiek en het aandeel psychogeriatricie neemt toe in zowel wonen in groepsverband, als individueel;
- We leveren elke zorgzwaarte en voor behandeling en specialistische zorg werken we nauw samen binnen ons netwerk om de kwalitatief juiste zorg te bieden in de vertrouwde omgeving van de cliënt;
- Zo sluiten we aan bij de volledige zorgroute van de ouder wordende inwoner in de dorpen.



## Wlz thuis

- De groei in het aantal thuiswonende Wlz-cliënten (VPT/MPT) binnen ZZWD is in lijn met verwachte toename van de zorgvraag in Drenthe. De verwachte groei VPT/MPT thuis tot 2025 is 16%;
- We benutten allereerst onze eigen locaties om het VPT aanbod te behouden en te bestendigen. De verwachte groei van VPT tot 2025 is 10%;
- We sorteren verder voor op de toenemende zorgvraag in de dorpen na 2025, door VPT *in de wijk* te organiseren in samenhang met onze intramurale faciliteiten en de wijkverpleging teams in de dorpen;
- We werken hierin samen met relevante partijen en denken samen met hen na over de haalbaarheid en uitvoering van het leveren van gespikkelde of gecentreerde WLZ thuis.

## Wijkverpleging

- De groei in het aantal thuiswonende ouderen dat gebruik maakt van wijkverpleging vanuit ZZWD is in lijn met de verwachte toename aan zorgvraag in de regio Drenthe door uitbreiding van de teams in de dorpen;
- Verwachte groei wijkverpleging in 2025: 16%;
- Het aanbod wijkverpleging in aanleunwoningen verschuift stapsgewijs naar wijkverpleging in de wijk;
- De teams wijkverpleging spelen in op en groeien mee met de toenemende zorgvraag van thuiswonende ouderen in de dorpen, wat leidt tot een integraal aanbod van WLZ/ZVW in de wijk.

*Alle genoemde percentages zijn ten opzichte van 2021.*

## Kortdurend verblijf - ELV

- Thuiswonende ouderen in de dorpen kunnen kortdurend verblijven op de locaties van ZZWD;
- De bestaande capaciteit voor ELV blijft beschikbaar;
- We benutten de capaciteit door toe te werken naar een optimale bezetting door dit effectief te organiseren, ons te positioneren in laag en hoog complexe eerstelijns verblijf en waar nodig beschikbare ruimte flexibel in te zetten voor bredere vraag kortdurende zorg (logeren, respijtzorg);



## Huishoudelijke hulp

- We organiseren hulp in de huishouding voor onze Wlz-cliënten die op onze locaties wonen (intramuraal, geclusterd VPT);
- Met het oog op een gezonde bedrijfsvoering onderzoeken we hoe we hulp bij huishouden voor onze thuiswonende cliënten toekomstbestendig en efficiënt kunnen organiseren.

## Dagbesteding

- Op onze dagbestedingen bieden we groepsactiviteiten voor onze intramurale en thuiswonende cliënten met een Wlz indicatie of WMO indicatie;
- Sociale dagbestedingen gericht op ontmoeten zien wij als activiteit voor de welzijnsorganisaties in de dorpen. We staan in intensieve verbinding met de welzijnspartijen om tijdig samen te signaleren wanneer de sociale dagbesteding over moet naar dagbesteding met Wlz indicatie. De groei in thuiswonende ouderen met een Wlz indicatie vangen we op met de bestaande capaciteit door de afbouw van sociale dagbesteding.

# Ontwikkelthema's 2021 – 2025

Om de hiervoor geschetste ontwikkelingen en productaanbod te kunnen omzetten in strategische doelen en acties, hebben we met elkaar een aantal ontwikkelthema's gedefinieerd. Binnen deze thema's hebben we een aantal ontwikkelstappen benoemd om in te spelen op de veranderingen in de (nabije) toekomst, op een manier die past bij de missie en visie van ZZWD.

## De ontwikkelthema's zijn:

- Ouder worden in de dorpen
- Samen ZZWD
- Woon- en leefgeluk

Op de volgende pagina's lichten we toe waar deze ontwikkelthema's voor staan en welke stappen we hebben te nemen om de bijhorende doelstellingen te behalen.



*“Hoe sluiten we zo goed mogelijk aan bij de behoefte en wensen van onze cliënten?”*



# 1. Ouder worden in de dorpen

Zorgen dat oudere inwoners 'zo lang mogelijk in het dorp kunnen blijven wonen' – dat is de missie van ZZWD. De wijze waarop zorg, begeleiding en welzijn optimaal kunnen bijdragen aan het behalen van deze missie komt in deze ontwikkellijn naar voren. Deze ontwikkellijn is erop gericht nog meer aan te sluiten bij de (toekomstige) wensen en behoeften van inwoners van de dorpen.

## Doelstelling ontwikkellijn

Zorg, begeleiding en welzijn vanuit ZZWD sluiten optimaal aan bij de groeiende en complexer wordende zorg in de drie dorpen. De focus hierbij ligt op het verplaatsen van zorg, begeleiding en welzijn naar de wijk, bieden van complexere zorg binnen de huizen en een groeiend belang van samenwerking en duurzame technologie.

## Ontwikkelstappen 2022 (plannen & ontwikkelen)

1. De (groei)stappen in het productaanbod, de volgordelijkheid en randvoorwaarden voor deze stappen zijn inzichtelijk gemaakt in een planning;
2. Zorg op de locaties is doorontwikkeld op de punten:
  - a) Aanleuningswoningen aanpassen naar Wlz-zorg is in gang gezet in lijn met stap 1;
  - b) Visie op invulling PG & Somatiek is ontwikkeld en is de balans helder tussen welbevinden, betaalbaarheid en doelmatigheid.
  - c) Huidige groepsvorming van PG is doelmatig en veilig ingericht.
3. Volgende stap in de doorontwikkeling WMO HH is gezet:
  - a) Basis op orde is geïmplementeerd
  - b) Passende organisatievormen binnen de regio zijn verkend en kosten/baten zijn doorgerekend.
4. Volgende stap in de herinrichting van behandeling is gezet:
  - a) Gezamenlijke wijze voor de inrichting van behandeling met regionale VVT-aanbieders is verkend (i.r.t. regionaal ontwikkelproject 'Samen Slimmer');
  - b) Verkennen van alternatieve vormen van behandeling in de vorm van welzijn
  - c) Alternatieve therapieën i.r.t. behandeling PG zijn gezamenlijk verkend.
5. Kortdurend verblijf is rendabel georganiseerd
  - a) Binnen de ELV werkt de keten optimaal samen (CTV, HA, ZZWD).
  - b) De ZZWD-definitie van kortdurend verblijf is bepaald en een hierbij passende optimale productmix is verkend.
6. Zorg in de wijk is gepositioneerd in de drie dorpen
  - a) Al dan niet uitvoeren van zorg buiten de drie dorpen is afgewogen
  - b) ZZWD is gepositioneerd als partner voor verwijzers en inwoners
  - c) Samenwerking nachtzorg in de regio is verkend en besloten
7. Het ZZWD-begeleiding- en welzijnsconcept is ontwikkeld
  - a) Het aanpassingsplan van sociale indicaties naar indicaties is opgesteld
  - b) De wijze van uitvoering van begeleiding en welzijn buiten de drie dorpen is verkend, afgewogen en besloten. Hierbij wordt grensverleggend gedacht en de verbinding gemaakt tussen zorg en welzijn
  - c) Het welzijnsplan voor de toekomst is opgesteld.
8. ZZWD werkt pro actief samen met (toekomstige) partners
  - a) ZZWD neemt in de gemeenten het initiatief om een 'gesprekstafel' te organiseren waar de behoefte en organisatie van zorg voor de oudere inwoner centraal staat. Deze 'tafel' moet uitgroeien tot een vanzelfsprekende netwerkorganisatie. Gemeente, welzijn, collega zorgorganisaties zijn onderdeel van dit netwerk.



## Zicht op 2025 (uitvoeren & borgen)

De concrete stappen zoals beschreven voor 2022 richten zich vooral op het *plannen & onderzoeken*. Randvoorwaarde is dat in elk plan een duidelijke afweging is gemaakt tbv inzet & e-health. Parallel hieraan blijft doorlopende aandacht om de basis op orde te krijgen. Denk bijvoorbeeld aan het instroomproces voor nieuwe bewoners.

Richting 2025 gaan deze plannen uitgevoerd en geborgd worden. Speerpunt hierbij is flexibiliteit om in te kunnen blijven spelen op de veranderingen in de sector en in de dorpen. Denk bij het uitvoeren van de ontwikkelstappen bijvoorbeeld aan het mogelijk inrichten van een specialistisch team, het borgen van de gewenste samenwerkingen in de wijk en het doorvoeren van de groeistappen in het productaanbod. Daarnaast wordt het natuurlijke groeiplan 'In de dorpen' ontwikkeld en met samenwerkingspartners in de dorpen worden dan tevens de mogelijkheden verkend tot geclusterd, gespikkeld of integraal aanbieden van zorg.

# 2. Samen ZZWD

Zonder goede medewerkers, vrijwilligers en mantelzorgers, geen goede zorg. Het hart van onze organisatie bevindt zich in de medewerkers die dag en nacht klaarstaan voor optimale zorg en begeleiding van de inwoners van de dorpen. Deze ontwikkellijn richt zich op het creëren van een omgeving waarin we dit met trots en plezier blijven doen. Als werkgever zorgt ZZWD voor een prettig en efficiënt werkklimaat, waar ieder individu kansen heeft om zich te ontwikkelen op zowel werkinhoudelijk, als persoonlijk vlak. Leren en ontwikkelen is een belangrijk thema binnen ZZWD.



## Doelstelling ontwikkelthema

ZZWD is een organisatie waar medewerkers en vrijwilligers met trots werken, zich continu kunnen blijven ontwikkelen, uitdaging en balans vinden en samen bijdragen aan goede zorg en begeleiding van ouder wordende inwoners in de drie dorpen.

### Ontwikkelstappen 2022 (plannen & ontwikkelen)

1. De basisbezetting is op orde en de planning in de gehele organisatie is aangepast op de personele krapte vanuit een out-of-the-box manier van denken waarbij de bewoner het uitgangspunt is. Taak en functiedifferentiatie worden verkend, evenals de mogelijkheden hierin met het Zorgkantoor;
2. Het werving en selectie proces is aantoonbaar geborgd en klaar voor de toekomst. Onderdeel hiervan is de ontwikkeling van een passend onboarding programma dat zich op een warm welkom vanuit alle collega's samen bij ZZWD en het aantrekken van een grotere groep leerlingen.
3. In 2022 is inzichtelijk gemaakt wat medewerkers bij ZZWD bindt en boeit, trots maakt, waar ontwikkelbehoeften van medewerkers en vrijwilligers liggen, hoe trots medewerkers en vrijwilligers op ZZWD zijn, in hoeverre ze in balans zijn en in hoeverre ze uitdaging vinden bij ZZWD en met welke redenen zij ZZWD verlaten.
4. Een strategisch personeelsplan is ontwikkeld in lijn met de (groei)stappen die voortkomen uit punt bij 1 bij de ontwikkelstappen uit de lijn 'Ouder worden in de dorpen';
5. In 2022 is de topstructuur van ZZWD geëvalueerd, heroverwogen en bepaald in lijn met de strategische (groei)stappen;
6. De veranderende rol, de wensen en behoefte en mogelijkheden van en voor vrijwilligers is geïnventariseerd en vertaald naar een nieuw (meerjaren)vrijwilligersbeleid en plan van aanpak voor ZZWD. Hierin is aandacht voor een lage drempel om vrijwilliger te kunnen worden en familieparticipatie;
7. In 2022 is het meerjaren leer- en ontwikkelbeleid opgesteld waarin onderscheid is gemaakt tussen leren en ontwikkelen op organisatie-, functie- en persoonlijk niveau en een koppeling is gemaakt naar een passend leermanagement systeem;

### Zicht op 2025 (uitvoeren & borgen)

De concrete ontwikkelstappen in 2022 richten zich met name op het inrichten en op orde krijgen van de basis voor de toekomst en het ontwikkelen van strategisch plannen rondom de thema's *personeel, vrijwilligers en leren & ontwikkelen*. In de periode van 2023 tot 2025 ligt de uitdaging om deze plannen tot uitvoering te brengen en te borgen. Concreet betekent dit ook een doorontwikkeling in de organisatiestructuur en het functiehuis van ZZWD.

# 3. Woon- en levensgeluk



De persoonlijke behoeftes en wensen van de inwoners van de dorpen staan centraal en zijn leidend in onze zorgverlening. De inwoners krijgen steeds meer inbreng en zijn daarmee leidend in het streven naar woon- en levensgeluk.

## Doelstelling ontwikkelthema

Vanuit de wensen en behoeftes van de inwoners van de dorpen, optimaal bijdragen aan woon- en levensgeluk; thuis of dichtbij met ZZWD, in dagelijks welzijn, eten, drinken en woonomgeving.

### Ontwikkelthema 2022 (plannen & ontwikkelen)

1. Behoeftes en wensen m.b.t. wonen en leven van (toekomstige) inwoners zijn geïnventariseerd en blijven continu in beeld:
  - a) Basisonderzoek en de methodiek om continu onderzoek uit te kunnen voeren is ontwikkeld;
  - b) Bevindingen uit het basisonderzoek zijn doorvertaald naar eerste acties in 2022 (vb. voeding, gezamenlijke ruimtes, etc.);
  - c) Samenwerkingspartners extern maar ook intern (zorg en welzijn) zijn betrokken bij het vergroten van woon- en levensgeluk o.b.v. het behoefteonderzoek (thuis en bij ZZWD).
  - d) Een ideeënplatform is ontwikkeld waar medewerkers initiatieven met elkaar delen die woon- en leefgeluk bevorderen.
2. In 2022 is onderzocht in hoeverre de huidige organisatie van voeding (inkoop vs. eigen keuken) aansluit bij de behoeftes en wensen van de inwoners.
  - a) Behoeftes en wensen m.b.t. voeding zijn onderdeel van het basisonderzoek en opgevolgd door een advies m.b.t. de organisatie van voeding van en door ZZWD (thuis en bij ZZWD);
  - b) Het voedingsbeleid is doorontwikkeld o.b.v. behoeftes, wensen, randvoorwaarden (i.r.t. ziektebeelden en gezonde uitgangspunten vanuit ZZWD, voeding t.o.v. medicatie, diëetiek) en op basis van inzichten bij andere organisaties.
  - c) ZZWD is toegerust met de kennis en kunde om de volgende stap te zetten in de rol van voeding bij het bevorderen van woon- en leefgeluk.
3. In 2023 is een meerjaren vastgoedplan ontwikkeld en besproken met vastgoed stakeholders:
  - a) Wensen en behoeftes van de toekomstige cliënt in onze dorpen ten aanzien van wonen zijn onderzocht;
  - b) Regionale bouwinitiatieven en wensen van de gemeenten die mogelijkheden bieden i.r.t. de zorg en begeleiding door ZZWD zijn verkend en gemonitord;
  - c) Financiële doorrekening (business case) is toegepast als onderbouwing voor het meerjaren vastgoedplan aansluitend op de veranderende en complexere wordende zorg (bv. gesloten afdelingen voor PG)
  - d) (Potentiële) vastgoed stakeholders zijn betrokken in de ontwikkeling van het meerjaren vastgoedplan.

### Zicht op 2025 (uitvoeren & borgen)

Ook in dit ontwikkelthema ligt de focus in 2022 op het ontwikkelen van passende plannen en het onderzoeken van wensen en behoeftes. In de periode tot 2025 vertalen we deze plannen naar uitvoering en borging door bijvoorbeeld de organisatie van voeding beter aan te sluiten op wensen en behoeftes. Daarnaast is het vanuit dit ontwikkelthema een doel om ook na 2022 continu zicht te blijven houden op (veranderende) wensen en behoeftes van de ouder wordende inwoners van de drie dorpen om zo optimaal bij te dragen aan het woon- en levensgeluk.

Om dit tot een succes te kunnen maken moet worden voldaan aan de volgende voorwaarden:

- Definiëren en laden van het merk ZZWD om het te kunnen positioneren in de regio;
- We laten onze strategische doelstellingen samenkomen in een programma;
- We vieren onze successen;
- Dit doen we met elkaar!



## Tenslotte

Met het hier voorgaande heeft ZZWD een toekomstbestendig meerjaren strategie ontwikkeld. Dit hebben we gedaan met interne en externe expertise en ervaring. De komende tijd gaan we aan de slag met het concretiseren van de doelstellingen, door deze om te zetten in haalbare plannen, gefaseerd in tijd.

Dit doen we graag samen met alle betrokkenen: medewerkers binnen alle gelederen van de organisatie, alsmede in samenwerking met OR, CCR, RvT en de samenwerkingspartijen in de regio. We hopen zo met elkaar onze plannen te kunnen realiseren en onze dromen waar te kunnen maken: goede, veilige, complete en betaalbare zorg, thuis of dichtbij. Het is onze missie om bij te dragen aan de gezondheid, het welzijn en levensgeluk van de mensen in de dorpen waar wij aanwezig zijn.