

Meerjarenambitie 2021 - 2025

“Samen verder bouwen aan leef- en werkplezier”

Definitief 06-10-2021

Opbouw MJA

1.	Inleiding	3
2	Trends en ontwikkelingen in de ouderenzorg	4
3.	Onze huidige en toekomstige cliënt	9
4.	Reden van bestaan	11
4.1.	Kerntaak, onze missie	
4.2.	Visie ter realisatie van de kerntaak	
4.3.	Uniek in kleinschaligheid	
5.	Ambities voor 2025	17
5.1.	Leefplezier	
5.2.	Woonplezier	
5.3.	Werkplezier	
5.4.	Flexibele en efficiënte dienstverlening	
Bijlage 1		
	Geraadpleegde bronnen	24

Meerjarenambitie 2021 - 2025

1. Inleiding

Zorgfederatie Oldenzaal heeft met de 'Meerjarenvisie ZFO 2020 *Een tocht door de tijd*' een periode afgesloten waarin Kwaliteit van leven, Thuis in de wijk en Bestaansrecht als zelfstandige netwerkorganisatie de belangrijkste ambities vormden. De geformuleerde kernwaarden *Open, Vakmanschap en Verbinding* zijn goed verankerd in onze organisatie en we staan bekend om ons motto: 'Samen, vertrouwd, dichtbij'. Dat houden we graag zo, al zullen we ook een vernieuwend geluid als aanvulling op ons motto laten horen. De meerjarenambitie 2021-2025 bouwt voort op de meerjarenvisie 2016-2020.

Vooruitkijken na een enerverend tussenjaar

Het tussenjaar 2020 was een bijzonder jaar waarin Zorgfederatie Oldenzaal de handen vol had aan corona én te maken had met een bestuurswisseling. Het voorjaar 2021 is door de nieuwe directeur bestuurder gebruikt om de Meerjarenambitie 2021 - 2025 te ontwikkelen en daarbij te anticiperen op belangrijke trends en ontwikkelingen in de omgeving van Zorgfederatie Oldenzaal. In deze meerjarenambitie (MJA) bepalen we hoe we met deze ontwikkelingen en de samenhang daartussen willen omgaan en waar we in 2025 staan richting ons toekomstbeeld.

Zorgfederatie Oldenzaal staat voor de uitdaging van een doorontwikkeling van de organisatie en specifiek haar gebouwen op het gebied van welzijn, wonen en zorg met een sterke ambitie om er te zijn voor de cliënt van nu en die van de toekomst. 'De cliënt' is een veelomvattend begrip waartoe ook de naasten en mantelzorgers behoren. Gezamenlijk geven we vorm aan de optimale kwaliteit van leven. Naast onze eigen dienstverlening, vraagt dit ook om samenwerking met andere organisaties gericht op welzijn, wonen en zorg binnen de context van de gemeente Oldenzaal. We voelen ons onderdeel van 'de wijken' en verbonden met de cultuur van de stad met zijn tradities zoals het vieren van carnaval of de Boeskool.

In de toekomstige koers wordt rekening gehouden met maatschappelijke vraagstukken zoals duurzaamheid van wonen en werken en het betaalbaar houden van onze gezondheidszorg. Evenals de krimpende arbeidsmarkt. Want alles valt of staat met onze mensen die het zorg-dna in hun haarvaten hebben. We willen hen een aantrekkelijke werkomgeving (blijven) bieden met ruimte voor ontwikkeling en groei en inzet van technologie en innovaties evenals aandacht voor persoonlijke balans.

Uit al deze bouwstenen tezamen, voortbordurend op een reeds stevig fundament, hebben we een Meerjarenambitie 2021 - 2025 gecreëerd: "Samen bouwen aan leef- en werkplezier", die onze koers vormt voor de komende vijf jaar. Ik wens u tijdens het lezen evenveel enthousiasme toe als wij hebben gehad tijdens het 'bouwen' ervan.

Renate Bergman
directeur bestuurder Zorgfederatie Oldenzaal

2. Trends en ontwikkelingen in de ouderenzorg

Zorgfederatie Oldenzaal is een organisatie voor ouderenzorg die thuis- en intramurale zorg en verschillende vormen van dagbesteding biedt en gespecialiseerd is in dementie. Onze kernactiviteit is het bieden van diensten op het gebied van zorg, welzijn en wonen voor vooral kwetsbare ouderen. Bij het ontwikkelen van deze MJA is rekening gehouden met de volgende trends en ontwikkelingen in de ouderenzorg¹ en met ervaringen opgedaan tijdens de coronapandemie.

Demografische ontwikkelingen

- Door de vergrijzing is er een sterke toename van het percentage ouderen, zeker in de regio Twente. Voor Twente geldt dat het aantal 80-plussers met 40% is toegenomen in 2030. In de leeftijdscategorie 65 - 79 is de stijging 11% in 2030. Uit het [Twentse beeld](#) blijkt dat wanneer de vergrijzing zich vertaalt in het aantal dementerende ouderen in Oldenzaal, dit toeneemt met 36% in 2030.
- Bij een toenemende levensverwachting groeit ook het aantal kwetsbare ouderen met meervoudige aandoeningen, bijv. ouderen met dementie met psychische problematiek.
- Ouderen in de toekomst zijn vaker hoger opgeleid en mondiger. Ze zijn digitaal vaardiger, waardoor ze beter in staat zijn hun weg te vinden in het zorgstelsel of hun eigen zorg te organiseren met ondersteuning van technologie en e-health. Behoeftes aan maatwerk neemt toe en inzichten ten aanzien van 'essentie' veranderen: niet alles wat kan, moet, het gaat om kwaliteit van leven.
- Toename cliënten/bewoners uit andere culturen. Het aantal niet-westerse oudere migranten van 75 jaar of ouder in Nederland zal toenemen van circa 40.000 nu tot bijna 95.000 in 2030. Het aantal zal dus ruim verdubbelen, maar het aandeel van deze groep zal relatief gering zijn (4,5% van de 75-plussers). Migrantengroepen hebben soms andere behoeftes en verwachtingen van zorg. Deze groep wordt vaker door familieleden ondersteund dan autochtone Nederlanders. In Oldenzaal kent 15,6% een migratieachtergrond.

Schaarste

- Wachlijstproblemen: er zijn onvoldoende beschikbare verpleeghuisplaatsen of andere woonvormen voor kwetsbare ouderen. Daarnaast willen, maar 'moeten' ouderen ook vanuit het landelijk programma Langer Thuis zo lang mogelijk thuis blijven wonen, ook als het eigenlijk niet meer kan. Met (onnodige) crisisopnames tot gevolg. Om in aanmerking te komen voor een indicatie Wlz moet de zorgvraag groter zijn dan jaren geleden. Door het langer thuiswonen is eenzaamheid een toenemend fenomeen. Dit wordt beïnvloed door het wegvallen van een partner, een beperkt sociaal netwerk en gezondheidsproblemen.
- Druk op mantelzorgers, het afbrokkelen van 'noaberschap' en het maatschappelijke appèl op zelfredzaamheid en eigen kracht, leiden tot (over)belasting van de mantelzorger. Uitval van de mantelzorger leidt tot een acute vraag naar zorg die vaak niet pasklaar voorhanden is of zeer kostbaar (crisisopname). In een vroeg stadium, volgens de Pro-actieve zorgplanning - Zorgstandaard dementie 2020, bespreken wat de wensen van de cliënt en mantelzorger(s) zijn, is essentieel.

¹ O.a. uit: Trends in de ouderenzorg 2018 - 2030

Maatschappelijke vraagstukken

- Krimpemde arbeidsmarkt: Waar in 2018 nog 1 op de 7 personen werkt in de zorg, is de verwachting dat op basis van de toenemende vraag in 2040 dit 1 op de 4 zal zijn. Een uitdaging van formaat. Het werven en behouden van gekwalificeerde medewerkers is essentieel, maar een transformatie is noodzakelijk: van 'meer handen aan het bed' naar het investeren in technologie en innovaties die 'handen van het bed af' ondersteunen waardoor verschuiving naar essentie kan ontstaan.
- Duurzaamheid van werken (= duurzame inzetbaarheid: leeftijdbewust en leefstijlbewust). Toenemende beschikbaarheid van zorgtechnologie. Handelingen die niet bijdragen aan het ervaren van toegevoegde waarde door cliënten zouden geminimaliseerd of geautomatiseerd kunnen worden. Zo ontstaat ruimte voor dat wat er echt toe doet. Inzicht over wat waarde toevoegt zal ongetwijfeld verschillen vanuit ieders perspectief: de cliënt, de mantelzorger, de medewerker, de vrijwilliger, de gemeente, het zorgkantoor, de zorgverzekeraar, etc. Mogelijkheden liggen in het gericht inzetten van technologie in het primaire proces (o.a. domotica, robotisering, communicatie tussen partijen).
- Duurzaamheid van wonen: levensloopbestendig wonen, duurzaam bouwen, maar ook een passende woning in een passende woonomgeving, waarbij de ene wijk de andere niet is. Een goed 'sociaal' netwerk is een must om zo lang mogelijk thuis te kunnen blijven wonen. Bij onvoldoende mantelzorgers is toegang tot gebruik van ondersteuning vanuit de gemeente (bijv. Wmo), thuiszorg (zorgverzekeringswet) maar ook inzet van vrijwilligers en vooral ook buurtbewoners/-organisaties die een helpende hand willen bieden, essentieel. Uit onderzoek blijkt dat er in volkswijken veel onderlinge steun is tussen bewoners, vaak in de vorm van 'wederkerigheid'. Er is echter een tweedeling ontstaan, waarbij de ene wijk de middelen en de netwerken heeft om zaken goed te regelen en de ander beide ontbeert en vooral op zichzelf is aangewezen.
- Betaalbaar houden van gezondheidszorg: DJZODJP ofwel van specialistische zorg naar eerstelijnszorg naar preventieve zorg met als aanjager een andere bekostigingssystematiek. Omdat meer mensen steeds ouder worden, zal er per saldo meer formele zorg nodig zijn. Overheid en zorgverzekeraars willen kosten beheersen: er komt minder geld beschikbaar per cliënt/bewoner; gemeenten voeren forse bezuinigingen door. Bij ongewijzigd beleid verdriedubbelen onze zorguitgaven in 2040 ten opzichte van nu. De schatting is dat het percentage van de zorgkosten in 2040 15% bedraagt van het bnp (in 2018 was dit nog 9%). Dit uit zich in:
 - Minder zorgconsumptie en een noodzakelijke transitie van dure naar goedkopere zorg. Uit onderzoek blijkt dat zorg thuis niet per se goedkoper is dan elders, tenzij de informele omgeving (mantelzorg, netwerk, etc.) in staat is de zorg over te nemen. Mogelijke oplossingsrichtingen zijn: preventie (voorkomen van zorg) en zorg gericht op vraag (wat is belangrijk voor de cliënt?) en niet (meer) op aanbod ('wat kan').
 - De overheid zet een rem op marktwerking en legt regie bij regio's. Oplossingsrichting voor passende financiering van de zorg wordt steeds meer gezocht in regiobekostiging. Het zorgkantoor maar ook Menzis als grootste verzekeraar in Twente ontwikkelt beleid hierop. Dit betekent het stimuleren van samenwerking tussen de 1e, 2e en 3e lijns

zorgorganisaties, maar ook met organisaties uit het sociale domein (bijv. Impuls). De (beleids)invloed van de zorgverzekeraars en de gemeente nemen toe.

- Groeiend aantal burgerinitiatieven en nieuwe (commerciële) zorgaanbieders. De toetredingsdrempel voor nieuwe zorgaanbieders in de ouderenzorg is laag.
- Veranderende rol in de thuiszorg van 'uitvoerende' naar 'regisseur'. Enerzijds zal de thuiswonende oudere in de toekomst steeds beter in staat zijn de eigen zorg te organiseren, anderzijds kan multiproblematiek leiden tot een complexere rol van de wijkverpleegkundige. In beide situaties is afstemming tussen partijen van steeds groter belang. Afstemming tussen huisarts, POH, thuiszorg, welzijnsactiviteiten, ziekenhuisopname, etc. maakt communicatie over cliënten met andere zorgverleners laagdrempelig en coördinatie van het zorg- en welzijnsproces efficiënt.

Corona

Uiteraard hebben de ervaringen opgedaan tijdens de coronapandemie ook de nodige impact op onze visie op welzijn, wonen en zorg in de toekomst. Zoals:

- het behouden van vrijheid voor cliënten in welke situatie dan ook. Dat betekent mogelijkheden voor beweging in, naar en door ruimten met aandacht voor ventilatie, licht en inrichting. Maar ook de wens voor mogelijkheden om naar buiten te kunnen gaan als er sprake is van quarantaine.
- het behouden van contacten met naasten. Dit betekent (technologische) mogelijkheden organiseren en inbedden.
- voor medewerkers inzichten in de mate van zelforganisatie en de visie daarop en voor medewerkers ondersteuning/staf het vinden van een balans tussen thuis (digitaal) en op locatie kunnen werken. Belangrijk is te onderzoeken welke sociale impact dit heeft op het gevoel van verbondenheid in teams, tussen teams en met de organisatie.
- gebouwtechnisch te voldoen aan praktische eisen, zoals:
 - afdelingen moeten eenvoudig te verdelen zijn in cohorten, waardoor isolatie en quarantaine gemakkelijk en snel zijn te realiseren.
 - breedte van gangen en liften: min. 1,5 m.
 - flexibel en efficiënt gebruik van kantoorruimten doordat thuiswerken deel blijft uitmaken van de manier van werken. Behoeft aan kantoorruimte verandert.

Gemeente Oldenzaal en regionale partners

In het onderzoek naar trends en ontwikkelingen spelen de gemeente Oldenzaal en collega-VVT-instellingen zoals Zorggroep Sint Maarten en Carintreggeland een belangrijke rol. De gemeente Oldenzaal verwoordt haar ambities voor de komende jaren in het Masterplan Sociaal Domein en het Preventieakkoord ter bevordering van een gezonder en vitaler Oldenzaal. De inzet is om de eigen regie en verantwoordelijkheid van de inwoner te stimuleren en in te zetten op preventief gezondheidsbeleid. Ook woningcorporatie WBO Wonen, onze partner in huisvesting, is bezig met de ontwikkeling van een visie op wonen en zorg in de toekomst. Gezamenlijk zullen we de komende jaren bezig zijn deze visie en beleidsuitgangspunten te realiseren.

Zoals uit het voorgaande blijkt is samenwerken met andere VVT-organisaties eveneens noodzakelijk om aan de toenemende zorgbehoefte en kostenbeheersing te voldoen. Voor Zorgfederatie Oldenzaal zijn

Zorggroep Sint Maarten en Carintreggeland de strategische partners om dit vorm te geven. Zorgfederatie Oldenzaal maakt gebruik van de behandelcapaciteit van Zorggroep Sint Maarten in de volle breedte, dit maakt afstemming over toekomstplannen essentieel. Daarnaast wordt in toenemende mate gewerkt aan het gezamenlijk vormgeven van kostbare zorg zoals 'nachtzorg in de wijk' en 'Goede Zorg Dichtbij'. De verwachting is dat dit in de toekomst op meerdere gebieden onderzocht zal worden. Een gezamenlijke visie op de toekomst van ouderenzorg in de gemeente Oldenzaal en omgeving is in ontwikkeling. Een goede afstemming met de 1e lijn (huisartsen) als ook de 2e lijn (MST), zorgverzekeraar (Menzis) en Zorgkantoor hoort daarbij. Zorgfederatie Oldenzaal beoogt naast zorg ook het welzijn van ouderen te bevorderen en zoekt hierbij nadrukkelijk samenwerking in het sociaal domein. Impuls vormt als organisatie de centrale spil in het sociale domein en is daardoor een natuurlijke en belangrijke samenwerkingspartner voor Zorgfederatie Oldenzaal. Door het participeren in netwerken zoals Vitaal Oldenzaal, Twents Zilver zoeken we naar afstemming om in gezamenlijkheid bij te dragen aan toegankelijkheid en een passend aanbod en kwaliteit van welzijnsactiviteiten. Als Zorgfederatie Oldenzaal voelen we ons onderdeel van de wijk ('huiskamer in de wijk') en onderschrijven we het maatschappelijke doel tot het realiseren van 'zorgzame wijken'. Dit verschilt per wijk. Domeinoverstijgende samenwerking met reeds genoemde partners is daarbij essentieel. Echter ook door te participeren in regionaal overstijgende netwerken zoals IZO en Twente Beter, die bijdragen aan het bevorderen van preventieve gezondheid en sociale verbondenheid.

Risico's voor de komende periode

Een van de meest invloedrijke parameters voor toekomstige, gezonde ouderenzorg is de wijze van financiering. Als het huidige financieringsstelsel, verdeeld over meerdere wetten en uitvoeringsorganisaties, verandert, bijv. richting regiobekostiging zal dit naast kansen ook bedreigingen met zich mee brengen. Kiest de overheid voor meer regulatie in het aanbod of juist voor grote eigen keuze en is dit collectief of juist individueel bepaald dan wel betaald²? Het tijdig en goed doorgronden van niet-bedoelde, maar vaak onvermijdelijke effecten van overheidsbeleid is voor een kleine organisatie als Zorgfederatie Oldenzaal van groot belang.

Een tweede belangrijk en tevens niet te voorzien risico is het ontstaan van een (wereldwijde) crisis zoals de coronapandemie. De aard van de zorg verandert niet, wel de context waarbinnen deze moet plaatsvinden. Terugkijkend op het jaar 2020 tot nu kunnen we concluderen dat we als Zorgfederatie Oldenzaal in staat zijn om te gaan met onzekerheden, goed werkende crisisteams hebben weten te formeren en corona zo goed mogelijk als dat ging buiten de deur hebben weten te houden. Een goede uitgangspositie bij eventuele nieuwe context-uitdagingen.

Het laatste, maar niet het kleinste risico vormt het vinden en binden van voldoende gekwalificeerde medewerkers. Ook hier zullen wij creatief zoeken, ook domeinoverstijgend en goed werkgeverschap moeten betrachten, maar ook samenwerking in de keten zoeken.

Opgave voor Zorgfederatie Oldenzaal in de toekomst

Samenvattend, bereidt Zorgfederatie Oldenzaal zich voor op een toekomst waarin we in staat moeten zijn onze dienstverlening flexibel en op maat af te stemmen op de behoeften van onze (kritische) cliënten en mantelzorgers.

² Bron: Zorg voor ouderen in 2030

De woonomgeving waarbinnen we onze diensten leveren kent nieuwe varianten: naast thuis wonen zal het 'verzorgd wonen' toenemen waarin 'maatwerk in zorg en welzijn in gezamenlijkheid' belangrijk is. De behoefte aan beschermd wonen blijft groot, met name voor de meest kwetsbare oudere die in zijn laatste levensfase aantrekkelijk en met plezier wil leven.

Handelingen die in de verschillende woonomgevingen geautomatiseerd kunnen worden en waarde toevoegen voor de cliënt, zullen zoveel mogelijk met technologische innovaties uitgevoerd gaan worden. Naast de inzet van medewerkers op die activiteiten die de grootste meerwaarde voor cliënt en voor de medewerker zelf (werkplezier) betekenen, zal het samenwerken met mantelzorger en vrijwilliger bij dagelijkse activiteiten noodzakelijk zijn. Meerwaarde en duurzaamheid zijn de nieuwe KPI's waar besluitvorming op gebaseerd zal gaan worden.

Dit beeld is bepalend voor onze ambities vanuit opgaven in zes domeinen waar we voor staan:

- Samenwerken in het vierkant (cliënt - informele zorg - medewerker - collectief belang)
- Arbeidsmarkt
- Vastgoed
- Langer thuis wonen
- Technologie en innovatie
- Duurzaamheid

3. Onze huidige en toekomstige cliënt

Algemeen

Zoals al aangeduid, neemt het aantal ouderen als gevolg van de vergrijzing toe. Dat betekent dat ook de vraag om zorg en ondersteuning zal toenemen, met een piek in 2040. De overheid streeft ernaar langer thuis te blijven wonen, al dan niet ondersteund door een sociaal netwerk en de toenemende mogelijkheden aan innovatieve en technologische voorzieningen. Wij moeten hierop tijdig anticiperen door de toekomstige cliënt te kennen en behoeften tijdig en goed in beeld te hebben. We houden dit tegen het licht van de ontwikkelingen die de organisatie de komende jaren oppakt zoals weergegeven in deze Meerjarenambitie.

Het is daarom belangrijk onze huidige en toekomstige cliënt te typeren. Dit is in de vorm van [Persona's](#) uitgewerkt. Onderstaand een samenvattende algemene schets van de cliënt van de toekomst.

Cliënt van de toekomst

Gezond zijn en blijven, regie hierop nemen en keuzevrijheid willen hebben is belangrijk voor alle ouderen. Levensfasen, actief zijn binnen een (sterk) sociaal netwerk en financiële draagkracht zijn hiervoor bepalend. Dit laatste kan een tweedeling veroorzaken in het al dan niet naar eigen keuze inkopen van zorg en welzijn of aangewezen zijn op de bestaande infrastructuur.

Algemene schets

70-plussers, vaak met partner, *zelfstandig en gezond*, zijn over het algemeen actief binnen een sociaal netwerk. Ze zijn digivaardig en zoeken zelf pro-actief naar (ontmoetings-)mogelijkheden om het leven te veraangemen binnen de financiële draagkracht die er is.

Op het moment dat er sprake is van *lichamelijke beperkingen of cognitieve stoornissen* zal de partner zoveel mogelijk de regie blijven voortzetten en wordt zorg en ondersteuning opgepakt zolang dat kan. Het sociale leven verandert. Waar mogelijk met ondersteuning uit het netwerk en voorzieningen in de wijk wordt wat nog mogelijk is voortgezet, al dan niet in aangepaste vorm. Zorgverleners zijn nog niet altijd in beeld, vroegsignalering door de wijkverpleegkundige is daarom belangrijk, zeker ook omdat eenzaamheid en angsten vaker een rol gaan spelen en er vaker hulp nodig is bij het keuze- en acceptatieproces. De aanspraak op het netwerk en op voorzieningen kan lang zijn.

Overbelasting van de partner en acceptatie van het ziektebeeld kunnen, met name in geval van dementie, leiden tot disbalans in de relatie door telkens opnieuw evenwicht te moeten zoeken. In beide situaties wordt de regie en zelfstandigheid beïnvloed. Het sociale netwerk blijft zijn rol zoveel mogelijk behouden, maar verandert vaak in geval van dementie omdat de omgeving moeite heeft met het omgaan hiermee. De signalerende rol van het wijkteam, de inzet van de casemanager dementie en de gezamenlijke coördinatie van structuur neemt nadrukkelijk toe, evenals de toename in het aanspreken van ondersteunende mogelijkheden binnen het sociale domein.

Echtparen willen *zoveel mogelijk bij elkaar blijven* wonen op dezelfde plek en doen daar alles voor, soms tot over grenzen van belastbaarheid heen en totdat het niet meer kan. De mantelzorg heeft een

zeer bepalende rol wat betreft de hulpvraag. Bij een toenemende zorgvraag is het een uitdaging om ook goed oog te houden voor het welbevinden en de begeleiding van mantelzorgers.

De gezonde 70-plusser denkt na over de toekomst en is kritisch op de mogelijkheden van zelfstandig wonen met domotica en digitale ondersteuning (handen van het bed af), thuiszorg en actief te blijven in het leven. Dat betekent een toenemende vraag en meer keuzevrijheid aan woonmogelijkheden en voorzieningen voor ontmoeting en invulling van de dag.

Een eventueel moment van verhuizing doet zich voor als men ouder is (80/85-plus), alleenstaand is in combinatie met toenemende afhankelijkheid van anderen vanwege gezondheid én het sociale netwerk afneemt (beperkt tot burens). Dat laatste is ook mede afhankelijk van de wijk waarin men woont. Alleenstaande mannen kunnen daarin minder beschikken over aangeleerde gezondheidsvaardigheden, waardoor naar verwachting een groter beroep gedaan wordt op de thuiszorg. Eenzaamheid neemt toe als het sociale netwerk en deelname aan het sociale leven afneemt. Dit geldt ook voor de toename van psychische problematiek. Nabijheid van zorg kan steeds noodzakelijker worden, zeker in geval van een vorderende dementie en/of lichamelijke achteruitgang. Men zal aanspraak doen op bijvoorbeeld een aanleunwoning of op zoek gaan naar nieuwe woonconcepten die een tussenvorm kunnen bieden tussen een aanleunwoning en een verpleeghuisinstelling,

Het effect van de toename aan kritische, mondige en digitaal vaardige cliënten in de toekomst, die meer gebruik zullen maken van technologie, betekent een andere kijk op passende woonvoorzieningen en dagbestedingsmogelijkheden. Ontmoeting zal altijd blijven, maar passend als maatwerk.

De toekomstige cliënt die aangewezen is op beschermd wonen, zal, doordat hij langer thuis blijft wonen, een complexere zorgvraag hebben, mede vanwege de toenemende combinatie van dementie en psychische problematiek. De mantelzorger heeft invulling gegeven aan structuur, houvast en gewoonten met maximale inzet van mogelijke hulpmiddelen, heeft veel zorgtaken overgenomen en is daardoor vaak overbelast. Respijtzorg kan hierin verlichting bieden. Beschermd wonen biedt mogelijkheden tot behoud van de goede balans in regie, structuur, houvast, prikkels, veiligheid, bewegingsvrijheid en deelname aan dagelijkse activiteiten met ondersteuning van de mantelzorger. De cliënt kennen is uitgangspunt voor deze balans.

In Oldenzaal zien we de vraag naar alle typen zorg toenemen (bron: gebiedsmonitor FAME).

Belangrijke thema's zijn:

- Preventie om 'gezondheidsvaardig' te kunnen zijn en blijven en zelfmanagement te behouden.
- Bekendheid geven (PR) aan mogelijkheden binnen het zorg- en sociale domein.
- Signalerende en pro-actieve inzet van professionals bij toenemende complexiteit van zorg.
- Ontmoetings- en dagbestedingsmogelijkheden.
- Passende woonvoorzieningen.

4. Reden van bestaan

Na het vaststellen van context en persona's, hebben we een herijking van de kerntaak van de organisatie uitgevoerd: waartoe zijn we er, wat is onze reden van bestaan? De gouden cirkel van Simon Sinek heeft ons erg geholpen bij het aanscherpen van onze missie en visie. Het leverde waardevolle (digitale) discussies op over wat er voor ons als ouderenzorgorganisatie echt toe doet: uiteraard de eigen regie van de cliënt/ bewoner, maar ook het werkplezier van de medewerker en dat van de vrijwilliger³. Tevens is het creëren van geluksmomenten voor cliënten als enorm motiverend genoemd, maar vooral ook het ontvangen van waardering als medewerker.

De volgende paragrafen geven het resultaat weer, waarbij we willen starten met het herbevestigen van onze kernwaarden. Onze kernwaarden benadrukken waar we voor staan en wat we waar willen maken.

Wij gaan uit van onze kernwaarden

- Open
 - Wij staan open voor mensen en wensen en denken in mogelijkheden. Wij hebben oprechte aandacht door tijd en ruimte te nemen voor contact.
 - Wij zijn gastvrij, open, nieuwsgierig, empathisch, gelijkwaardig, vriendelijk, hebben aandacht en staan open voor ontwikkelingen.
 - Wij zijn nieuwsgierig, proactief en ondernemend. Wij weten elkaar te vinden, zijn (kritisch) zelfreflecterend en vragen om hulp. Wij geven elkaar feedback op een respectvolle manier. Wij raadplegen deskundigen waar nodig.
 - Waar nodig gaan we uit van social return om in gezamenlijkheid naar elkaar om te zien. Dit bevordert duurzaamheid.
- Verbinding
 - Wij werken samen met respect, vertrouwen en in verbinding.
 - Wij kennen de cliënt en diens verwanten. Wij verbinden ons aan hen, ook voordat ze cliënt zijn. Wij kennen elkaar ook als collega's en vrijwilligers en benutten elkaars kwaliteiten. Er zijn korte lijnen tussen cliënt, familie, medewerkers, vrijwilligers en andere betrokkenen.
 - Wij zijn in verbinding met samenwerkingspartners en het maatschappelijk veld en netwerk in Oldenzaal en zijn op de hoogte van maatschappelijke ontwikkelingen. Wij zetten in op duurzame relaties.
- Vakmanschap
 - Cliënten worden behandeld zoals zij dat wensen op basis van de juiste vakkennis.
 - Wij kennen ons vak en en versterken elkaar in ons vakmanschap. Wij maken gebruik van elkaars talenten en inspireren elkaar.
 - Wij zijn bereid onze kennis continu te vergroten door (vakinhoudelijke) kennis uit te bouwen. Wij zijn innovatief en ontwikkelen onszelf continu en ondersteunen collega's, cliënten, betrokkenen en vrijwilligers hierin. Wij zetten in op duurzaamheid in ons handelen.

Dit is ons motto, onze lijfspreuk: **Samen, vertrouwd, dichtbij.**

³ Daar waar het woord 'wij' of 'we' gebruikt wordt, mag zowel medewerker als vrijwilliger gelezen worden.

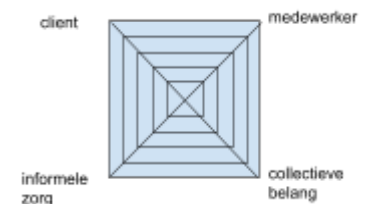
4.1. Kerntaak van Zorgfederatie Oldenzaal: waar we voor staan, waar we voor gaan.

Missie:

Samen met mantelzorgers en vrijwilligers richten wij ons op leefplezier voor u als oudere, zodat u merkbaar kunt blijven genieten van het leven, ook bij veranderingen in uw gezondheid of in uw woon- of leefsituatie. Betekenisvol bijdragen aan uw leefplezier betekent voor ons werkplezier en evenzo belangrijk: waardering. Waar nodig werken we samen met partners. We kijken naar wat er wel kan in zorg, welzijn en wonen zodat u zich gezien, comfortabel en veilig voelt. Wij ondersteunen u bij het houden van balans en regie.

4.2. Onze visie om de kerntaak en ambities te realiseren

Om bovenstaande waar te maken hebben we geformuleerd HOE wij als Zorgfederatie Oldenzaal onze kerntaak en ambities willen realiseren.



Wij kennen de cliënt

- Onze betrokkenheid begint thuis bij de cliënt. Daar zijn wij te gast. Wij luisteren en kijken op het juiste moment, met respect en wederzijds vertrouwen.
- Samen (in het vierkant: cliënt, medewerker, informele zorg⁴ en collectieve belang) vinden we de juiste balans in datgene wat betekenisvol is en leefplezier geeft.
- Alle momenten van leefplezier zijn bouwstenen voor kwaliteit van leven, welzijn en zingeving. Dit is terug te vinden in persoonlijke beleving en in de leef- en woonomgeving van de locaties, nu en in woonconcepten die in de nabije toekomst worden gerealiseerd. Veiligheid van de cliënt én de veiligheid van anderen lopen hier als een rode draad doorheen.
- Vertrouwde gewoonten en dat wat de cliënt gewend is zelf te bepalen en zelfstandig te doen, stimuleren wij. Datgene wat de cliënt gewend was te doen, samen met de mantelzorger, zetten we zoveel mogelijk voort. Wij geven, waar dit mogelijk is, zoveel mogelijk gehoor aan wensen en stimuleren het dragen van eigen verantwoordelijkheid.

Het koppelbed

“We zijn 60 jaar getrouwd en al die tijd zijn we nog nooit bij elkaar weg geweest. Omdat het niet anders meer kan moeten we nu gescheiden verder. Dat geeft zoveel verdriet Zij is alleen op een andere plek en ik ben alleen in een leeg huis en in een leeg bed. Ik mis de gewoonte dat je bij elkaar bent. Dag en nacht. Ik mis het tegen elkaar aan kruipen of, zoals we dat de laatste tijd wel vaker deden, liggend naast elkaar, hand in hand, samen naar mooie muziek luisteren. Daarom ben ik zo ontzettend blij dat Zorgfederatie Oldenzaal een koppelbed heeft. Een logeerbed dat een eenpersoonsbed omtoverft tot een tweepersoonsbed. Ik kan weer een enkele keer naast haar liggen, weer gewoon bij haar zijn en dan zijn we weer even samen gelukkig”.

⁴ Informele zorg: mantelzorger, vrijwilliger

Wij kennen de mantelzorger

- Voor een goede balans tussen leefplezier en wat de cliënt gelukkig maakt, is de mantelzorger onze samenwerkingspartner en expert in zorg, ondersteuning en begeleiding. Wij bouwen een band op en vinden het belangrijk dat de mantelzorger gekend wordt, betrokken is en het vertrouwen heeft dat de cliënt in goede handen is.
- We hebben aandacht voor beleving en gevoelens in een emotionele tijd. Wij zoeken samen naar een balans in de ondersteuning van de cliënt waarbij de mantelzorger enerzijds actief betrokken blijft en routines en gewoonten op het gebied van ondersteuning blijven bestaan en er anderzijds ruimte is voor wat de mantelzorger aankan en persoonlijk wenst.

Balans

“Het is fijn om te ervaren dat je het als mantelzorger niet meer alleen hoeft te doen. Dat er weer rust en ademruimte voor jezelf komt, en dat de zorg voor het welzijn van je geliefde doorgaat op een manier zoals je die graag wenst.”

Wij kennen de medewerker

- Wij creëren een arbeidsomgeving waarin werkgeluk centraal staat en medewerkers zich gewaardeerd voelen. Wij zetten ons als werkgever in om medewerkers goed te laten functioneren. Wij kennen de medewerker en kunnen daarom passende, goede arbeidsvoorwaarden bieden en faciliteren in opleidings- en ontwikkelmogelijkheden waarbij we tegelijkertijd maatschappelijke ontwikkelingen in het oog houden. Hiermee binden wij medewerkers aan ons en creëren wij mogelijkheden voor nieuwe collega's.
- Wij ontwikkelen ons en zijn wendbaar. Wij zorgen voor aansluiting en balans tussen de vraag/behoefte van de cliënt en de kennis, vaardigheden en talenten van medewerkers.
- We kennen elkaar en inspireren elkaar. We gaan uit van eigen krachten, drijfveren en talenten en zoeken daarin samen naar de juiste balans.
- Krachten en talenten worden benut in kleine teams, vanuit het principe van zelforganisatie. Eigen verantwoordelijkheid nemen staat hierbij centraal. Wij leren door (zelf)reflectie op een respectvolle manier en wij verbeteren en borgen.
- Wij zetten in op duurzaamheid. Dat betekent dat wij (preventief) aandacht schenken aan wendbaarheid, mobiliteit, productiviteit, motivatie, vitaliteit en gezondheid van medewerkers.
- Vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid bieden en benutten wij kansen om betekenisvol bij te dragen.

Mijn gevoel

“Er wordt gekeken naar wie ik ben en waar mijn krachten liggen. Ik word gekend, ik ben geen nummer. Drempels zijn erg laag, ik kan bijvoorbeeld zo bij mijn leidinggevende binnenlopen. Er is aandacht voor mij persoonlijk en er is verbinding. ‘Veur mekaar, met mekaar, we doo't samen’, dat gevoel heb ik heel sterk bij Zorgfederatie Oldenzaal.”

Wij kennen de vrijwilliger

- Vrijwilligers zijn onmisbaar voor ons. Zij brengen, direct of indirect, onbaatzuchtig aandacht en warmte en daarmee meerwaarde voor cliënt, medewerker en organisatie.
- Vrijwilligers vormen vanuit de wijk en de buurt de sociale verbinding met cliënten en zijn de drijvende kracht achter de vele individuele en gezamenlijke activiteiten die een positieve invloed hebben op het welzijn van de cliënt.
- Met de uitdaging van de professionele inzet nu en in de toekomst spelen vrijwilligers een steeds nadrukkelijker rol in de ondersteunende sfeer door inzet van extra zorg en aandacht.
- Iedere vrijwilliger zet zijn eigen kracht in. Deze krachten kennen wij door samen in gesprek te gaan en te zoeken naar de juiste balans tussen drijfveren en krachten van de vrijwilliger enerzijds en de inzet en de vraag om ondersteuning anderzijds.

Iets kunnen betekenen

“Ik ben al jaren vrijwilligster bij Zorgfederatie Oldenzaal en het doet me nog steeds goed iets voor de ouderen te kunnen betekenen, dan wel individueel, dan wel als groep vrijwilligers. Heel belangrijk hierbij is de goede communicatie en begeleiding die wij krijgen vanuit Zorgfederatie Oldenzaal. Hoe beter wij als vrijwilligers ondersteund worden, hoe beter wij ons werk kunnen doen. En als wij ons werk met veel plezier kunnen doen, komt dit automatisch ten goede aan de cliënt.”

Wij kennen ons vak

- Wij geven invulling aan ons vak vanuit de visie van *Machteld Huber* (2012) met als principe: ‘Gezondheid is het vermogen van mensen zich aan te passen en een eigen regie te voeren, in het licht van fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven.’
- Wij vullen aan op hetgeen iemand zelf kan en zoeken nieuwe, aanvullende en innovatieve mogelijkheden die ondersteunend zijn. Wij kijken verder dan het bekende en reguliere aanbod aan mogelijkheden.
- Nieuwe inzichten bepalen dat wij kritisch zijn, waardoor onze kwaliteitsstandaard hoog is en onze processen ingericht zijn vanuit kwaliteit van leven voor de cliënt. Waar nodig verbeteren we of zoeken wij naar een oplossing.
- Wij zijn nieuwsgierig en leergierig en dagen elkaar uit om te groeien als mens, collega, team en organisatie.
- Wij leren goede discussies te voeren in een tijd waarin schaarste aan middelen (zoals personeel en financiën) en beschikbare appartementen voor verpleeghuiszorg een topic is. Wij kennen onze grenzen en vinden balans tussen weten wat kan, weten wat niet kan en weten wat mogelijk is.
- Ons expertisegebied is vooral gericht op ouderen met dementie en wij ontwikkelen ons op somatische vraagstukken en op het gebied van welzijn.



Ruimte om te ontwikkelen

“Het is prachtig om te zien dat medewerkers die zichzelf willen ontwikkelen de ruimte krijgen om zich te specialiseren en een opleiding te volgen. Ik zie collega's om mij heen die bijvoorbeeld de opleiding

tot Gespecialiseerd verzorgende psychogeriatric (GVP) hebben gevolgd, op het gebied van palliatieve zorg een verdiepingsslag hebben gemaakt of een BBL-opleiding volgen. Nederland is voorstander van 'een leven lang leren'. ZFO ondersteunt zowel individuele als teamgerichte opleidingsvragen door medewerkers hiervoor tijd en/of een financiële bijdrage te bieden. De term vakmanschap is niet voor niets onderdeel van onze kernwaarden!"

Wij kennen onze organisatie

- Wij benutten onze krachten in een kleinschalige organisatie. Deze krachten kenmerken zich als gastvrij, menselijk en persoonlijk gericht met warme aandacht in een huiselijke omgeving.
- Wij helpen mensen om initiatieven op het gebied van welzijn en zorg (bijvoorbeeld in geval van eenzaamheid) operationeel te maken en bieden daarmee ondersteuning aan cliënten.
- Wij zijn bereid processen en structuren aan te spreken en aan te passen om het hoofd te kunnen bieden aan toekomstige veranderingen, zoals de arbeidsmarktproblematiek en wijzigende financiering enerzijds en de veranderende vraag van de cliënt anderzijds. Dit betekent dat wij zoeken naar verbeteringen en alternatieven waarbij we snel kunnen aansluiten, zoals technologie en samenwerkingsverbanden.
- We kennen de thema's waarin we willen groeien en tegelijkertijd weten we wat onze grenzen zijn. We houden die voortdurend tegen het licht van leef- en werkplezier en onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Wij groeien bijvoorbeeld vanuit de huidige manier van huisvesting naar nieuwe woonconcepten. Duurzaamheid loopt hier als een rode draad doorheen.
- We zijn samen verantwoordelijk, kennen korte lijnen en een hoge gedrevenheid.
- We kennen de regio, het landelijk beleid en ontwikkelingen en vertalen dit naar de context van onze organisatie en nemen daarin onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Organisatie

'Groots zijn in kleinschaligheid', dat typeert onze organisatie. Wij kennen elkaar en de lijnen zijn kort. Wij benutten en bundelen onze krachten om ons te ontwikkelen en te groeien in onze menselijke, persoonlijke en warme aandacht. Met elkaar en met partnerorganisaties werken we aan actuele thema's die duurzaam geborgd zijn.

Wij zijn zichtbaar in de wijk en werken samen

- We zijn diep geworteld in de historie van Oldenzaal en zijn nauw verbonden met elkaar en met degenen waarmee we samenwerken. Wij zijn zichtbaar. Hierdoor kennen mensen ons en wij kennen de mensen en de lokale partners en verbinden ons. Dit komt ook tot uiting in ruim 260 betrokken vrijwilligers.
- Als zichtbare spin in het web in het leven van de cliënt en in de keten van zorg- en maatschappelijke organisaties ontzorgen wij en zoeken wij altijd naar de juiste wegen om een passend antwoord te geven op een vraag of behoefte. Dat kan ook een verwijzing zijn.
- We werken graag samen met betrokkenen, vrijwilligers en organisaties die belangrijk zijn voor de cliënt.
- We werken samen met andere organisaties waarmee we de dienstverlening aan de cliënt zo efficiënt mogelijk realiseren of optimaliseren.

Wijk en samenwerking

Samen werken aan een optimale verbinding in de wijk. Als noaber pakken wij onze noaberplicht op. 'Wij zijn zeer tevreden dat de wijkverpleging telkens de zorgmomenten kon aanpassen aan de behoefte. De zorgfederatie is flexibel en denkt mee in de mogelijkheden. Ze zijn bezorgd, oplettend en benaderen je op een menselijke waardige manier' (Zorgkaartnederland - review).

Samen komen we verder. Met partnerorganisaties, die net als wij het optimale noaberschap voor ogen hebben.

4.3. Groots in kleinschaligheid

Voor Zorgfederatie Oldenzaal is **kennen** het themawoord, zoals ook blijkt uit onze missie en visie.

De unieke waarde van Zorgfederatie Oldenzaal is dat wij elkaar kennen en de lijnen kort zijn. Medewerkers kennen elkaar en weten elkaar daardoor makkelijk te vinden. Dit vertaalt zich naar een warme en persoonlijke benadering van bewoners, cliënten en medewerkers. Het is ons doel om in de groep de bewoner te kennen zoals je dit doet als je met elkaar samenwoont in bijvoorbeeld een gedeeld huishouden, waar ook mantelzorgers en vrijwilligers deel van uitmaken en ieder 'gezinslid' een rol vervult. In de thuiszorg vertaalt zich dit naar respectvolle benadering van en hoge betrokkenheid bij de cliënt zoals het een 'noaber' betaamt.

Dit betekent:

- Familieleden/mantelzorgers maken deel uit van de dagelijkse gang van zaken en zijn actief.
- Teams zijn klein en hecht met (zoveel mogelijk) vaste medewerkers en bekende gezichten.
- Korte en directe lijnen.

Persoonlijke beleving en aandacht staan dus voorop, waardoor onze bewoners en cliënten warmte en geborgenheid ervaren. Welzijn is geïntegreerd in de woon- en zorgomgeving vanuit de gedachte dat met meer welzijn minder zorg nodig is. Dit alles zeggen we uiteraard niet zomaar over ons zelf, maar dit wordt onderbouwd door PREZO-audits, reacties op Zorgkaart Nederland en vooral ook door de reacties van familie, mantelzorgers, vrijwilligers en partner-organisaties met wie wij werken. Hoewel het onze ambitie is om te groeien en nieuwe woonconcepten te realiseren, zullen we het 'kennen' van elkaar, warmte en persoonlijke aandacht voortdurend blijven bewaken.

En dat is wat Zorgfederatie Oldenzaal groots maakt in kleinschaligheid.

5. Ambities voor 2025

Zorgfederatie Oldenzaal heeft de ambities uit de vorige periode dusdanig waargemaakt dat er een stevige basis ligt.

Vanuit onze missie, visie en persona's komt Zorgfederatie Oldenzaal tot onderstaande ambities voor 2021 - 2025. Deze zijn opgesteld in het licht van trends en ontwikkelingen in de ouderenzorg.

5.1. Leefplezier

Uitgewerkt in thema's:

- Ken de cliënt
- Mantelzorg (Informeel zorg)
- Ontmoeting & welzijn
- Producten & diensten.

5.2. Woonplezier

Uitgewerkt in het thema:

- Kwaliteit van wonen

5.3. Werkplezier

Uitgewerkt in de thema's:

- Leren & ontwikkelen met krachten & talenten
- Arbeidsmarkt
- Vrijwilligers (Informeel zorg)
- Communicatie

5.4. Efficiënte en flexibele dienstverlening

Uitgewerkt in de thema's:

- Expertise & regisseur
- Innovatie & technologie
- Financiële bedrijfsvoering
- Risicogestuurd werken
- Zelfstandigheid & samenwerking

Op basis van bovengenoemde ambities zijn onze doelstellingen per thema bepaald voor de komende vijf jaar, namelijk:

5.1. Leefplezier

Ken de cliënt

Wij kennen de cliënt en zorgen ervoor dat de cliënt zich thuis voelt. Dit is belangrijk voor de kwaliteit van leven. Dit betekent dat:

- wij onze expertise uitbreiden en verdiepen om expliciet zowel voor-, tijdens, als in de eerste weken dat de cliënt bij ons woont de cliënt te leren kennen en aandacht te hebben voor de mantelzorg.
 - de methode die hiervoor is ontwikkeld, het welkomstgesprek, is geïmplementeerd en verankerd als werkwijze.
 - na deze eerste fase van het leren kennen van de cliënt, bewegen wij mee met de vraag en behoeften van de cliënt om maatwerk te blijven bieden.
- wij met de kennis van de cliënt maatwerk kunnen bieden als het gaat om (bewegings-)vrijheid en veiligheid, bijvoorbeeld als het gaat om het toepassen van maatregelen en inzet van zorgalarmering.

Mantelzorg (Informeel zorg)

Vanuit onze visie op mantelzorg:

- mantelzorg is essentieel als aanvulling op onze dienstverlening.
- deze is ingebed in onze werkwijze met mantelzorgers, namelijk het maken van afspraken met als doel de juiste individuele balans te vinden tussen inzet en betrokkenheid van de mantelzorg en een waardevol, tevreden gevoel en belastbaarheid. Wij werken hiervoor nauw samen met de mantelzorg, stemmen af, ondersteunen, faciliteren en evalueren.
- realiseren wij voor het bovenstaande passende coördinatie en begeleiding om mantelzorgen te bevorderen en te stimuleren.

Ontmoeting & Welzijn

Vanuit onze visie op Ontmoeting:

- hebben wij ontmoetingspleinen en -plekken met ruimte voor zowel het individu als groepen gerealiseerd, die:
 - ondergebracht zijn *in* de huidige locaties en geïntegreerd zijn in nieuwe woonconcepten.
 - in verbinding staan met de wijk en buurt (huiskamer in de wijk).
 - variëren in soort en grootte en flexibel zijn in gebruik.
 - (domein)overstijgend ingezet kunnen worden ten behoeve van een optimale benutting en exploitatie.
- hebben wij eten/drinken, muziek/kunst & ontspanning/bewegen als kernelementen geïntegreerd op ontmoetingsplekken, door:
 - de restaurantfunctie te duiden en een herkenbare plek te geven.
 - het activiteiten aanbod passend te maken, flexibel te houden en uit te breiden.

Vanuit onze visie op Dagbesteding:

- spelen we in op veranderingen in vraag, behoeften en doelgroepen in de toekomst en zijn we flexibel door aansluiting op de vraag en persona's gerelateerd aan de cultuur in de wijk(en).
- is de nieuwe groep Dagbesteding gerealiseerd met een actieve, creatieve inslag gericht op het buitenleven.
- is dagbesteding, waar mogelijk, geïntegreerd in ontmoetingspleinen en staan wij in verbinding met en werken wij eventueel samen met domeinoverstijgende partners.

- is de wachttijd voor dagbesteding gereduceerd tot een minimale wachttijd binnen gestelde kaders.

Producten en diensten

Wij hebben aantrekkelijke, gevarieerde, betaalbare en efficiënt geregelde pakketten aan product- en dienstenarrangementen met een brede keuzemogelijkheid. Dit maakt maatwerk mogelijk.

- Deze arrangementen kunnen preventief worden benut en sluiten aan bij verschillende woonvormen (thuis, geclusterd, intramuraal, etc.).
- De mogelijkheden voor o.a. VPT, MPT en Meezorg zijn onderzocht en hebben geleid tot besluitvorming.

Onze mogelijkheden voor (tijdelijke) ondersteuning zijn onderzocht en vastgesteld en maken deel uit van onze product- en dienstenarrangementen.

- Wij benutten deze mogelijkheden:
 - in de thuissituatie door fysieke inzet van een professional en/of met (tijdelijke) inzet van technologie als 'handen van het bed af'.
 - waar mogelijk in onze woonzorgcentra dan wel in samenwerking met collega-instellingen, als tijdelijk, niet acuut, kortdurend verblijf, logeerverblijf of respijtzorg.

5.2. Woonplezier

Kwaliteit van wonen

Vanuit ons Masterplan Vastgoed en gebaseerd op de visie op en bouwstenen voor duurzaam, betaalbaar wonen, de visie op ontmoeten & welzijn en op de samenwerking met relevante partijen:

- is gestart met de ontwikkeling dan wel realisatie van nieuwe, adequate en duurzame woonvormen gericht op *beschermd wonen* voor de grondslagen dementie en somatiek.
 - Binnen acht jaar zijn zowel Scholtenhof als Mariahof verbouwd, dan wel is gestart met (aanvullende) nieuwbouw op deze of andere passende locaties in Oldenzaal.
 - De capaciteit aan plaatsen voor beschermd wonen wordt de komende jaren uitgebreid. Hierin is onderscheid gemaakt tussen psychogeriatrisch en somatisch wonen.
- zijn (technologische en innovatieve) hulpmiddelen, voorzieningen en arrangementen ter ondersteuning van het passend zelfstandig wonen ontwikkeld en geïntegreerd.

5.3. Werkplezier

Leren & ontwikkelen met krachten & talenten

Vanuit onze visie op Strategisch leren & ontwikkelen:

- wordt het leerconcept 'werkplekleren' een pijler voor versterking van de eigen opleidingscapaciteit.
- is de functie van opleidingscoördinator ingebed in de organisatie. Deze geeft vaste bodem aan de leer & ontwikkelstrategie.
- zijn leerafdelingen ontwikkeld en geïmplementeerd.
- is invulling gegeven aan 'blended learning' met een uitgebreid scala aan leermogelijkheden en -vormen die aansluiten op de persoonlijke leerstrategie en ervaringen van de medewerker.

Vanuit onze visie op Zelforganisatie:

- zijn alle teams zelfstandig en (resultaat)verantwoordelijk binnen voor de zelforganisatie vastgestelde kaders. Zij realiseren zelf bepaalde teamdoelen op een door hen bepaalde wijze. Het eigenaarschap is gedeeld.
- Is er kennis van rollen, taken en verantwoordelijkheden (persoonlijk en binnen een team), met ruimte om met passie talenten te ontwikkelen met als resultaat balans in expertise/aandachtsvelden in een team.
- zijn er concrete instrumenten en coaching beschikbaar om eigenaarschap en teamvolwassenheid te realiseren.
- is er kennis van ontwikkel- en scholingsbehoeften en het benutten van mogelijkheden daartoe, persoonlijk en teamgericht, teneinde bewuste keuzes en zelfstandige beslissingen te nemen.
- evalueert de organisatie periodiek of gesteld beleid voldoet voor teams om zelforganisatie veilig te begrenzen en te borgen.
- communiceren we efficiënt, beschikken we over zelfkritisch vermogen, reflecteren en we maken gebruik van elkaars expertises: binnen een team, tussen teams en tussen locaties.

Vanuit onze visie op Thuiswerken:

- leert elke medewerker de juiste balans te bewaken tussen werk en privé met voorzieningen voor een optimale thuiswerkomgeving die uniform en arbotechnisch verantwoord zijn.
- is er ruimte voor maatwerk om vanuit een persoonlijke situatie met elkaar te kijken naar oplossingen.
- zijn beleidsafspraken gericht op (flexibele) werkplekken op de locaties vastgesteld en geïmplementeerd.

Arbeidsmarkt

Algemeen

De groei en beschikbaarheid van gekwalificeerde zorgprofessionals houdt geen gelijke tred met de vraag naar zorg en dienstverlening in Twente. Om de meerjarenambitie te kunnen realiseren willen wij ons tot het uiterste inspannen. Dit maakt het nodig om additionele oplossingen te onderzoeken. Oplossingen die bijdragen aan behoud van kwaliteit van zorg en dienstverlening bij Zorgfederatie Oldenzaal, maar ook voor de regio Twente. Een integrale aanpak van de arbeidsmarktproblematiek moet hieraan bijdragen. Een strategie met aandacht voor samenwerking met verschillende onderwijsinstellingen, de informele zorg en door inzet van zorgtechnologie en domotica. De uitdaging waar we voor staan zullen we voor een deel zelf op kunnen lossen, maar voor een groot deel van de oplossing zullen we nog meer de samenwerkingsmogelijkheden met collega zorginstellingen in de regio moeten opzoeken.

Vanuit onze aantrekkingskracht als werkgever en onze creatieve oplossingen om medewerkers te vinden en te binden, is onze arbeidsmarktpositie versterkt:

- onze positie, herkenbaarheid, eigenheid en vindbaarheid is verbeterd door gerichte arbeidsmarktcommunicatie.
- er is een intern zelfstandig leerbedrijf met een interne opleiding voor verzorgenden IG en verpleegkundigen.
- wij zetten de Helpende Plus intramuraal in alsook in de wijk gericht op Wlz geïndiceerde cliënten. Hiervoor zoeken wij samenwerking met collega-instellingen.
- wij intensiveren samenwerkingsmogelijkheden met regionale collega-zorginstellingen om samen op zoek te gaan naar mogelijkheden om de krapte op de arbeidsmarkt aan te pakken (bijvoorbeeld werving BBL/opleidingen/detachering/tijdelijke uitleen, traineeship contracten 1 jaar VVT/ 1 jaar ziekenhuiszorg/ 1 gehandicaptenzorg).

Vanuit onze visie gericht op duurzaamheid en verbinding investeren wij in onze medewerkers als de steunpilaren van goede kwaliteit. Het begint met vitale, betrokken en bekwame medewerkers om goede zorg, welzijn en dienstverlening te kunnen bieden.

- Wij ontwikkelen daarom beleid dat gericht is op gezondheid en inzetbaarheid.
- Wij maken waar nodig individuele maatwerkafspraken zodat een juiste balans tussen mogelijkheden en kansen wordt gevonden om als professional betekenisvol te kunnen zijn en blijven, met respect, ruimte en aandacht voor de persoonlijke situatie en levensfase.
- Wij stimuleren, ondersteunen en faciliteren medewerkers om zich te ontwikkelen en te groeien om relevant te zijn en te blijven voor de arbeidsmarkt, binnen of buiten de huidige organisatie.
- Ons inzetbaarheidspercentage is hoog en stabiel.

Vrijwilligers (Informeel zorg)

Wij versterken de verbinding met vrijwilligers in aandacht en dialoog. Onze inzet resulteert in:

- inzicht in en vastleggen van wensen, behoeften, talenten en krachten van vrijwilligers.
- een passende begeleiding en optimale aansluiting tussen vraag/behoefte van cliënt/medewerker/organisatie en de mogelijkheden en wensen van de vrijwilliger. Hiervoor is:
 - de functie van coördinator Informeel zorg als verbindende schakel tussen de vrijwilliger, vrijwilligers-/coach en organisatie ingebed.
 - de rol en deskundigheden van vrijwilligerscoaches versterkt.
 - een vaste en optimale (interactieve) communicatiestructuur gerealiseerd.

Communicatie

Vanuit ons (strategisch) communicatieframe:

- weten wij voor elk communicatiemoment, passend bij onze interne en externe doelgroepen, welke boodschap belangrijk is. Wij kiezen hierbij de meest geschikte, efficiënte en effectieve werkvorm en informatiedragers.
- reflecteren wij voortdurend onze eigen wijze van communiceren, brengen verbeteringen aan en zijn daarin open naar onszelf en anderen.

Adviesorganen Cliëntenraad (CR), Ondernemingsraad (OR), Verpleegkundig Advies Raad (VAR):

- Vanuit hun medezeggenschaps- en toetsende rol zijn CR, OR en VAR zichtbaar actief en bekend bij hun stakeholders volgens een optimaal ingerichte ondersteunings- en communicatiestructuur.
- Communicatie met/naar de achterban vindt frequent plaats en is gebaseerd op een vastgesteld communicatieplan.

5.4. Flexibele en efficiënte dienstverlening

Expertise & Regisseur

De scope van onze expertise is gericht op ouderen met dementie. Wij ontwikkelen ons in somatische vraagstukken.

- Waar specifieke expertise nodig is, zoals op het gebied van gedrags- en psychische problematiek maken we gebruik van netwerken en de expertise van collega-organisaties of gaan een intensiever samenwerkingsverband aan.

Wij zijn regisseur in de wijk en in het voorportaal naar Beschermd wonen.

- Cliëntadviseur/casemanager dementie en (wijk)verpleegkundigen zijn toegankelijke, herkenbare en vindbare schakels in de keten.
- Het team wijkverpleging is herkenbaar als aanspreekpunt en signalerende spil in de wijk en is gemakkelijk aanspreekbaar.
- Samenwerkingsafspraken zijn vastgelegd met wijkgerichte huisartsen, behandelaars, welzijnsorganisaties, gemeente, ziekenhuis en leveranciers van diensten met als doel:
 - gezamenlijke en optimale afstemming op cliënt en mantelzorg van de dienstverlening gericht op welzijn, zorg en wonen en het realiseren van een sociaal netwerk voor de cliënt. Waar mogelijk met ondersteuning van vrijwilligers.

Innovatie & Technologie

Vanuit onze visie op Technologie in het Zorgverleningsproces:

- ontwikkelen wij ons als (virtuele) huiskamer van de wijk.
- zijn pro-actief (innovatieve) praktische en behulpzame technologische mogelijkheden als ondersteuning en oplossingen in de thuissituatie geïntegreerd en in bestaande en toekomstige woonconcepten.
 - Fysiek zowel als virtueel naar behoefte.
 - Virtueel voor diegene die thuis woont en behoefte heeft zich verzekerd te voelen van aandacht, zorg en welzijn op die momenten waarop hij/zij dat nodig heeft.
 - Er is een digitaal platform van waaruit contacten gelegd worden tussen cliënt, mantelzorg, wijkverpleegkundige (wijkteam), huisarts en POH, sociaal team, ziekenhuis, dagbesteding, sociale/culturele organisaties en andere relevante instellingen teneinde activiteiten, zorgalarming, nachtzorg, palliatieve zorg etc. mogelijk te maken. Bijvoorbeeld vanuit een PGO of OZO verbindingzorg.
- Innovatie en zorgtechnologie hebben een vaste en erkende plek in de organisatie. De sturing hiervan is ingebed in een specifieke functie.
- Technologie en ICT sluiten naadloos op elkaar aan.
- Medewerkers zijn digivaardig en beschikken over brede kennis en vaardigheden m.b.t. (zorg)technologie.

- Randvoorwaarden zijn op orde, zodat we handig, verstandig en veilig omgaan met materialen, middelen en (persoons-)gegevens.

Financiële bedrijfsvoering

Algemeen

Een gezonde financiële bedrijfsvoering is bepalend voor onze ambities. Dit zorgt ervoor dat er ruimte wordt gecreëerd voor de uitgangspunten, dat financiële tegenvallers opgevangen kunnen worden en de financiële stuurinformatie op orde is. Onze huidige financiële positie is goed en onze bedrijfsvoering is voldoende. De overheidsuitgaven voor zorg stijgen jaarlijks, zo ook het aantal ouderen met een zorgvraag de komende jaren. Ondanks de extra inkomsten uit het kwaliteitskader zullen we er rekening mee moeten houden dat budgetten te krap zijn om onze ambities volledig waar te kunnen maken. De verdeling en inzet van schaarse middelen kan leiden tot het maken van keuzes in alle ambities die we hebben.

Een belangrijke ontwikkeling is het vernieuwen van de huisvesting. De investeringen die hiervoor gevraagd worden hebben grote invloed op de financiële bedrijfsvoering. Indien externe financiering aangetrokken wordt krijgen we te maken met extra eisen die aan de financiële cijfers worden gesteld.

Kenmerken van een gezonde financiële bedrijfsvoering:

- Inkomsten en uitgaven voor zorg en huisvesting zijn met elkaar in evenwicht.
- Er is op lange termijn een gemiddeld positief exploitatieresultaat van 2% noodzakelijk voor toekomstige investeringen en om financiële tegenvallers op te vangen.
- Er wordt voldaan aan externe eisen voor liquiditeit, solvabiliteit en overige indicatoren.
- De financiële bedrijfsvoering sluit aan bij de interne ontwikkelingsbehoefte en visa versa.

Risicogestuurd werken

Wij hebben inzicht in en kunnen anticiperen op effecten en risico's vanuit maatschappelijke, demografische en bedrijfseconomische ontwikkelingen gericht op alle organisatieonderdelen. Dit betekent:

- dat Zorgfederatie Oldenzaal in 2022 gebruikmaakt van een risicomanagementsysteem. Hiertoe wordt onderzocht welk instrument of systeem het beste past bij onze werkprocessen en organisatie.

Zelfstandigheid & samenwerking

Wij zijn specialist in kleinschaligheid.

- Wij zijn lokaal verbonden, met korte en lijnen binnen de gemeente en met collega-zorg- en welzijnsorganisaties, woningcorporaties, gemeente, leveranciers en dienstverleners.
- Beleidsafspraken over waarin Zorgfederatie Oldenzaal is gespecialiseerd, wat zij in eigen beheer doet en wat in samenwerking met anderen, per zijn bedrijfsonderdeel vastgesteld.

Bijlage 1:

Geraadpleegde bronnen:

Jester Strategy, Zorg voor ouderen. [4 scenario's voor de Nederlandse ouderenzorg na corona](#).
Uitgever: Actiz, aug. 2020.

Brouwer, J.J. mr.drs. , Agenda voor de Toekomst. [Countouren van de Zorg in 2025](#). Uitgeverij: de Graaff, 2020.

Team Arbeid, Wildt de, C. Tom Poes.....De factor arbeid in de VVT-sector. Uitgever: Actiz, okt. 2020.

Trends in de ouderenzorg 2018 - 2030. Sociaal en Cultureel Planbureau.
<https://digitaal.scp.nl/ouderenzorg>.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. 2020, Discussienota [Zorg voor de Toekomst](#).

Twentse zorg- en welzijnsorganisaties, 14 gemeenten, GGD, Menzis 2020. [Regiobeeld](#).
[Regiovisie Twente Beter](#)

Bureau HHM, [Ouder worden 2020 - 2040](#), 28 portretten van ouderen, maart 2021

Huber, M, Positieve gezondheidszorg, [Institute for positive health](#)

Zorgverzekeraar Menzis, [inkoopbeleid 2021](#)

Sociaal domein, gemeente. 2021

TNO, [Prognose capaciteitsontwikkeling verpleeghuiszorg fase II](#)