

Inleiding

In het Strategisch Meerjarenplan (SMJP) 2025 – 2028 zijn de ontwikkelingen beschreven die wij de komende jaren willen doormaken. Ons doel hierbij is om, vanuit verbinding en samenwerking, een dekkend zorglandschap te creëren met aandacht voor (kwalitatieve) keuzevrijheid en eigen regie. We werken in een dynamische omgeving. Het SMJP is een toekomstbestendige en dynamische strategie, die in de komende jaren richting geeft aan onze jaarplannen. Zo blijven we wendbaar en zijn we in staat onze visie te combineren met aanpasbaarheid aan veranderende omstandigheden.

In 2026 ligt onze focus met name op het ‘met elkaar in verbinding zijn’ en ‘het optimaliseren van interne processen’.

Het jaarplan 2026 bestaat uit twee delen. In het eerste deel brengen we, in aansluiting op de interne en externe ontwikkelingen die beschreven zijn in ons SMJP, kansen en risico's in beeld zodat er passende beheersmaatregelen genomen kunnen worden. Vervolgens beschrijven we concreet en meetbaar wat we in 2026 primair gaan doen en op welke manier. Dat op deze punten onze focus ligt, wil niet zeggen dat we geen oog hebben voor de overige ontwikkelingen. We houden voortdurend zicht op de interne- en externe omgeving. Daar waar ontwikkelingen maken dat de focus verlegd moet worden, pakken we dat op en stellen we bij. De keuzevrijheid voor de cliënt en een dekkend zorglandschap blijven ons uitgangspunt.

In het tweede deel staat ons kader weergegeven. We benoemen daarin de ontwikkelingen en actielijnen, zoals beschreven in het SMJP.

Deel 1

Focus ‘met elkaar in verbinding zijn’ en ‘het optimaliseren van interne processen’ met als doel extern sterker kunnen staan

INTERNE ORGANISATIE ONTWIKKELINGEN

1 - We zijn verbonden met elkaar en werken mensgericht

2 - We zijn weerbaar en wendbaar en bewegen op gepast tempo mee met het zorglandschap

Kansen: Door de organische manier van samenwerken dragen we zorg voor stevige verbindingen die uitgaan van vertrouwen en flexibiliteit in plaats van hiërarchie. Doordat we flexibel en wendbaar zijn, kunnen we vloeiend meebewegen met de wisselingen in het zorglandschap.

Medewerkers kennen de context waarin zij hun werkzaamheden uitvoeren, ze weten wat hun werk betekent in het grotere geheel. Hierdoor zijn ze in staat hun werkzaamheden aan te passen bij veranderende omstandigheden en/of knelpunten te signaleren en bespreekbaar te maken. Door processen efficiënter vorm te geven ligt er meer focus op kwaliteit, vermindert de foutgevoeligheid en wordt de rechtmatigheid van zorg geborgd.

Interne risico's: De organische manier van werken vraagt om taakvolwassenheid van medewerkers die zelf initiatief nemen om de prioriteiten te stellen en zo mee te bewegen met de zwerm en hiermee uitvoering geven aan het SMJP/jaarplan. Niet taakvolwassen medewerkers kunnen een organisatierisico vormen waardoor we minder weerbaar, wendbaar en verbonden zijn. Gebrek aan resultaat omdat doelen en samenwerking ‘te vrijblijvend’ zijn waardoor minder effectiviteit.

Beheersmaatregel: We borgen resultaat en betrokkenheid door organisatiebreed eigenaarschap. Iedere medewerker werkt vanuit een gedeelde bedoeling en context en is medeverantwoordelijk van een deel van het SMJP/jaarplan. Medewerkers signaleren knelpunten tijdig en maken deze bespreekbaar. We bouwen aan een stevige basis die ons draagt; processen en systemen zijn dienend en ondersteunen onze manier van werken. We zorgen dat kennis en kunde beschikbaar, overdraagbaar en actueel blijven. Zo blijven we wendbaar zonder los te raken, met duidelijke richting en ruimte voor eigen regie.

Resultaten 2026:

1. Er ligt een actieplan met daarin de structuur van verbindende schakels (linking pin): wat is het en waarom werken we op deze manier en hoe doen we dat. Alle medewerkers van de Stichting kunnen dit tot uitvoering brengen en zijn medeverantwoordelijk. Intern vormen we door verbinding een grotere eenheid waardoor er naar buiten een eenduidige organisatie ervaren wordt. De statafelsessies zijn hier onderdeel van.
2. We zijn weerbaar en wendbaar waardoor de organisatie proactief kan inspelen op nieuwe ontwikkelingen in een zorglandschap wat voortdurend in beweging is.
3. In 2026 worden alle contracten geanalyseerd en zijn de werkboeken van de gemeenten vertaald naar interne processen
4. We minimaliseren handmatige handelingen en zetten in op automatisering door het ontwikkelen van Hokx. Dit ontwikkeltraject wordt uitgespreid over minimaal 2 jaar met als resultaat een ondersteunend instrument op de harde controles tijdens de audits, automatiseren we een deel van de rechtmatigheid van zorg waardoor er meer tijd is voor kwalitatieve samenwerking en verbinding. Er ligt een concrete tijdlijn van de ontwikkeling van Hokx. Voor de zomer van 2026 wordt het gedeelte kwaliteit opgeleverd en gaat het CRM (Customer Relationship Management) van Linx naar Hokx, tweede helft 2026 is voor de zorgadministratie het berichtenverkeer geautomatiseerd. Hierdoor komen de werkprocessen rondom de legitimaties in Hokx beschikbaar voor de onderaannemers en kan de opvolging van zorgovereenkomsten, Maz en Mez via Hokx geautomatiseerd gebeuren.
5. Het automatiseren van het facturatieproces is gepland in 2027. In 2026 wordt de interne samenwerking rondom het facturatieproces verstevigd, met als resultaat minder uitval in de facturatie.

EXTERNE ORGANISATIE ONTWIKKELINGEN

3 - We zijn complementair aan onze onderaannemers met aandacht voor normalisatie, passende zorg op de juiste plek en (netwerk) samenwerking

4 - We zijn richtinggevend en verbeteren het zorglandschap

Kansen: Actief meebouwen aan integrale zorgketens en het mede vormgeven van regionale zorgstrategieën, waardoor cliënten optimale keuzevrijheid hebben de zorgverlener te kiezen die voor hen helpend is.

Door het delen van kennis, het versterken van samenwerkingen en het uitdragen van onze mensgerichte benadering kunnen wij onze impact vergroten. Zo bouwen wij stap voor stap aan een duurzaam netwerk waarin keuzevrijheid, kwaliteit en eigen regie van de cliënt centraal staan.

Externe risico's: Hoewel samenwerking essentieel is om een dekkend en toekomstbestendig zorglandschap te realiseren, vraagt deze beweging ook om alertheid. Risico's liggen in afhankelijkheid van partners, onduidelijke verantwoordelijkheden, verlies van eigen identiteit en druk op capaciteit. Daarnaast kunnen veranderingen in financiering en beleid de stabiliteit van samenwerkingsverbanden beïnvloeden. Een te lage dekking van een bepaalde zorgvorm kan een risico vormen die van invloed kan zijn op de kwalitatieve keuzevrijheid van de cliënt.

De ambitie om onze visie uit te dragen biedt kansen voor maatschappelijke impact. Tegelijkertijd vraagt dit aandacht voor beheersing van risico's, zoals verlies van focus, overbelasting van medewerkers, afhankelijkheid van partners en borging van kwaliteit bij uitbreiding.

Beheersmaatregel: We maken samenwerking stevig en helder door duidelijke afspraken, gezamenlijke doelen en vaste evaluatiemomenten te borgen binnen elk samenwerkingsverband. Samen bewegen we mee met de veranderingen in beleid en financiering, maar vanuit een gedeelde richting en transparantie.

We ontwikkelen stap voor stap, niet in haast maar in bewuste beweging. Dat doen we door gefaseerde ontwikkeling, heldere kwaliteitscriteria en structurele monitoring te verankeren in alles wat we doen. Zo houden we focus, blijven we trouw aan onze identiteit terwijl we onze impact vergroten en onze visie verder uitdragen. We blijven trouw aan onze bedoeling: richting geven aan een zorglandschap waarin keuzevrijheid en kwaliteit centraal staan.

Resultaten 2026:

6. Door intensieve en complementaire samenwerking binnen het regionale zorgnetwerk realiseren wij een samenhangend en toekomstbestendig zorglandschap. Voor cliënten is het effect dat er meer continuïteit van zorg is en eigen regie; voor de organisatie wendbaarheid, professionalisering en een sterkere maatschappelijke positie.
7. Met als vertrekpunt 'keuzevrijheid voor de cliënt', beschrijven we wat een dekkend zorglandschap is. We brengen in kaart welke type onderaannemer er nodig is om een dekkend zorglandschap te realiseren om passende zorg voor de cliënten in de regio te borgen.
8. We profileren ons actief in de regio om zichtbaar en relevant te blijven. We borgen dit via het principe van de verbindende schakels door de interne organisatie te koppelen aan de externe omgeving. We werken proactief waardoor we bij gemeenten en regio's om de tafel zitten en daar onze boodschap van cliënten en onderaannemers te vertegenwoordigen.
9. We realiseren een duurzame groei door gefaseerde opschaling met duidelijke kwaliteitscriteria en monitoring. Daarmee behouden onze identiteit en kwaliteit en versterken samenwerkingsnetwerken. Daardoor vergroten we onze effectiviteit, bereiken we maatschappelijke impact en dragen daarmee bij aan een dekkend en kwalitatief hoogwaardig zorglandschap waarin de cliënt centraal staat.

Het jaarplan wordt tweemaal per jaar geëvalueerd waarbij vastgelegd wordt wat de tot dan behaalde resultaten zijn.

Deel 2

Ons kader: het strategisch meerjarenplan (beknopt)

INTERNE ORGANISATIE

Ontwikkeling 1 - We zijn verbonden met elkaar en werken mensgericht

Onze organisatie laat zich het best typeren als een zwerm vogels: Een dynamisch geheel waarin iedereen oog heeft voor elkaar, verantwoordelijkheid neemt en met elkaar meebeweegt. Deze metafoor symboliseert hoe wij samenwerken, niet als losstaande individuen, maar als een hechte eenheid waarin onderlinge verbondenheid en wederzijdse aandacht centraal staan. In een wereld die voortdurend verandert, kiezen wij niet voor hiërarchie of vaste routes, maar voor een organische manier van samenwerken.

Alles is met elkaar verbonden: mensen, processen, doelen én de context waarin we werken. Dit vraagt om een manier van kijken waarin processen en systemen ondersteunend zijn en nooit leidend. Onze organisatie is authentiek en als eenheid uniek. Met onze helderheid van denken en doen kijken we voortdurend naar de werkelijke bedoeling achter ons werk. Dit geldt zowel voor de manier waarop we onze cliënten en onderaannemers benaderen, als voor de manier waarop we met elkaar omgaan als collega's. Binnen onze organisatie heeft iedere medewerker ruimte voor eigen regie en voor keuzevrijheid. Wij vertrouwen op het kompas en op de windrichting van onze mensen. We stimuleren om professioneel én persoonlijk taakvolwassenheid te creëren.

In een veranderende omgeving is het van belang om terug te gaan naar de kern: omkijken naar elkaar en echt werken vanuit onze bedoeling. Door vast te houden aan deze lijn versterken wij wie we zijn, waar we voor staan en hoe we ons als organisatie blijven ontwikkelen: als een wendbare, weerbare en veerkrachtige zwerm in beweging.

WAT	HOE
We werken intensief samen	Versterken structuur verbindende schakels (LinkingPin-model)
Onze organisatie behoudt haar unieke karakter	Onze identiteit, gezamenlijke waarden en terminologie benoemen en uitdragen Welzijn van medewerkers is belangrijk binnen de organisatie. Aandacht voor welzijn en werkdruk door gesprekscyclus te implementeren voor medewerkers met deze behoefte. Successen vieren we, stakeholders worden betrokken.
We werken mensgericht	Bij besluitvorming een mensgericht kompas hanteren, door steeds de vraag te stellen hoe de mens in dit besluit centraal blijft staan Faciliteren van opleiding en training op het gebied van persoonlijk leiderschap en mensgericht werken

Ontwikkeling 2 - We zijn weerbaar en wendbaar en bewegen op gepast tempo mee met het zorglandschap

Wat ons verbindt zijn geen handboeken, maar een houding waarbij we steeds bewaken of de uitgedachte processen en werkwijze nog wenselijk, actueel en efficiënt zijn. We bouwen aan een zorglandschap en een organisatie waarin ieder individu wordt gezien en regie heeft, en waarin persoonlijke (keuze)vrijheid samengaat met collectieve verantwoordelijkheid.

We doen dit omdat we geloven dat dit de enige manier is om toekomstbestendig te zijn in een zorgwereld die steeds minder voorspelbaar is. Het zorglandschap is voortdurend in beweging. Veranderingen in beleid, financiering, maatschappelijke verwachtingen en technologie zijn geen obstakels, maar windrichtingen: krachten die de richting van onze zwerm mede bepalen.

De veranderende omgeving vraagt om een solide basis, die ons weerbaar en wendbaar maakt – en houdt. Systemen en processen zijn dienend ingericht, zodat ze ondersteunend zijn aan onze werkwijze. Op deze manier werken wij als geheel efficiënt en goed afgestemd op elkaar, zodat we kunnen blijven doen waar we goed in zijn: meebewegen op de windrichtingen waarmee we te maken hebben.

De komende jaren bouwen we aan een organisatie die haar rug recht houdt in de wind, maar flexibel blijft in haar vleugelslag. We blijven trouw aan wie we zijn: een zwerm in beweging. En we maken ons klaar voor de toekomst: met sterke systemen, ruimte voor mensen, en processen die ons dragen in plaats van tegenhouden. Een fundament waarop mens, proces en systeem in balans samenwerken, met het bestuur als bewuste medevlieger. We erkennen dat wendbaarheid niet hetzelfde is als losheid. Daarom zorgen we ervoor dat onze kennis en kunde beschikbaar, overdraagbaar en up-to-date is, zonder in starre formats te vervallen.

WAT	HOE
We optimaliseren ons systeemlandschap	Handmatige handelingen minimaliseren en inzetten op automatisering met een focus op het ECD en de financiële software. Kiezen voor systemen die compatibel zijn, waardoor slimme geautomatiseerde koppelingen tussen systemen mogelijk wordt, zonder tussenkomst van handmatige handelingen. De selectie en implementatie van koppelingen en systemen doen we samen met de mensen die ermee werken.
We geven onze processen efficiënt vorm	Automatiseren van in-, door- en uitstroombeprocessen van onderaannemers. Standaardiseren en digitaliseren van noodzakelijke afstemming met onderaannemers, waardoor ruimte ontstaat voor het echte gesprek en het zien van elkaar Kritisch kijken naar, en reflecteren op contracten met gemeenten, inclusief de controles op afspraken en het zorgaanbod. Optimaliseren en standaardiseren van facturatieprocessen: automatisch, foutloos, tijdig en transparant
We borgen onze kennis en kunde	Zorgen dat deze kennis vindbaar en begrijpelijk is voor iedereen. Van nieuwe collega's tot collega's van het eerste uur. 'Uit de hoofden naar de uitvoering'. Waar nodig onze werkwijzen vastleggen, met aandacht voor eenvoud, overdraagbaarheid en toepasbaarheid
We maken ontwikkelingen mogelijk	Middelen en mensen vrijmaken om te kunnen investeren in procesuitwerking en systeemoptimalisatie.

Bewuste keuzes maken: wat doen we wel, wat (nog) niet? Prioritering is essentieel om te beoordelen welke profielen thuishoren in een dekkend zorglandschap met de best passende zorg voor de cliënten in de regio.

EXTERNE ORGANISATIE

Ontwikkeling 3 - We zijn complementair aan onze onderaannemers met aandacht voor normalisatie, passende zorg op de juiste plek en (netwerk) samenwerking

Om een dekkend zorglandschap te realiseren, is het van belang rekening te houden met de context waarbinnen de cliënten, de onderaannemers en wijzelf ons bevinden. Die context vraagt op dit moment om normalisatie, passende zorg (op de juiste plek) en (netwerk)samenwerking. Organisaties krijgen onder druk van arbeidskrapte, aanbestedingen en financiële opgaven een bijna onmogelijk 'uitdaging' als ze niet kiezen voor intensieve samenwerking op alle vlakken. Voor Stichting inzet van Zorg is samenwerking geen nieuw gegeven; samenwerking is noodzakelijk om voor de cliënt een passend aanbod te realiseren. Door samenwerking en kennisdeling ontstaat een synergie die resulteert in verbetering van de kwaliteit van zorg en bevordering van innovatie in de sector. Wij stellen ons bij een samenwerking complementair op, waarbij we naast de ander gaan staan. Samen zijn we verantwoordelijk, en zo voelen we dat ook.*

Met deze aanpak geven we antwoord op de veranderende omgeving die ons omringt: een omgeving die beweegt in de richting van zwaardere zorg, het sluiten van gesloten jeugdzorg, meer preventie in de regio, lumpsum financieringen en regionale aanbestedingen en het ontstaan van steeds meer sterke lokale teams (SLT's).

WAT	HOE
Toewerken naar gedragen en gedeelde verantwoordelijkheid in het netwerk	We definiëren wat een dekkend zorglandschap is en brengen in kaart welke type onderaannemer we nodig hebben waarmee we borgen een zo goed mogelijk dekkend zorglandschap te bereiken, voor de best passende zorg voor de cliënten in de regio. Kritisch kijken naar de huidige contractafspraken en hoe om te gaan met maatwerkafspraken tussen onderaannemers en gemeenten. Toewerken naar normaal en standaard als het kan, met ruimte voor uitzondering als het (echt) nodig is. Verrijken van periodieke evaluaties met de onderaannemers, met extra focus op wederkerigheid, visie op jeugdzorg en kennis omtrent stelsels.
Antwoord geven op het veranderende zorglandschap, met aandacht voor de dekkingsgraad en het bevorderen van de keuzevrijheid van de client	Kennissessies aanbieden en faciliteren training en intervisie aan onderaannemers over passende zorg en normalisatie. Organiseren van bijeenkomsten en bieden een communicatieplatform voor onderaannemers, om meer (netwerk)samenwerking te realiseren. Digitaliseren (en waar nodig standaardiseren) van de noodzakelijke afstemming met onderaannemers. Hierdoor ontstaat ruimte voor het echte gesprek en het zien van elkaar.

Ontwikkeling 4 - We zijn richtinggevend en verbeteren het zorglandschap

Onze droom is het zorglandschap continu te verbeteren door een dekkend en kwalitatief hoogwaardig landschap waarin ruimte is voor (kwalitatieve) keuzevrijheid en eigen regie voor de cliënt. Deze zienswijze maakt dat wij over organisaties en grenzen van regio's heen kijken. Onze blik is altijd gericht op de cliënt en op de wijze waarop wij hem/haar het best kunnen ondersteunen. We zien dat deze unieke aanpak onze samenwerkingspartners aanspreekt. Wij zijn van meerwaarde voor verschillende partijen in de keten. Onze droom slaat aan; daar zijn we trots op en dat verdient een podium.

De richting die wij nastreven, is niet die van de proces- of systeemwereld of van financieel gewin. Wij kiezen voor - en kijken naar - de mens en de kwaliteit van de zorg. Wij gaan deze droom en onze impact verder uitdragen en verwezenlijken in alle lagen van het zorglandschap van de regio's waar wij nu actief zijn. Ons huidige werkgebied heeft een omvang die voor ons behapbaar is voor alle 'lagen' van onze organisatie. Zowel strategisch als tactisch en operationeel.

Naast de regionale verankering en versteviging van onze droom, staan we open voor het ondersteunen van organisaties buiten onze regio. We willen hen informeren over ons gedachtegoed en inspireren hetzelfde concept uit te voeren. Zo kan in Nederland een dekkend vangnet ontstaan, waarbinnen keuzevrijheid en kwaliteit worden geborgd.

WAT	HOE
Ons gedachtegoed met trots uitdragen	Denken vanuit het cliëntperspectief en dit uitdragen op podia of via nieuwskanalen. Doen via cliëntverhalen, praktijkcases en impactverhalen die laten zien wat onze aanpak oplevert. Het gedachtegoed verspreiden door het ondersteunen van geïnteresseerde partners met advies, training en begeleiding.
Richting geven in de regio op het gebied van SLT's en de netwerk-samenwerking	Een actieve rol nemen en gedachtegoed delen bij regionale proeftuinen (zoals SLT's) en op locaties waar geëxperimenteerd wordt met normalisatie, passende zorg en netwerksamenwerking. Expertise aanbieden aan SLT's waar zij 'te licht' zijn of tijdelijk versterking nodig hebben, zonder de regie over te nemen.
Ons dienstenportfolio verder ontwikkelen	De bestuurlijke dialoog met gemeenten versterken. Bouwen aan één herkenbare 'stem' richting gemeenten, op basis van een gedeeld verhaal en gedeelde waarden met als voorbeeld de samenwerking met de regio West-Brabant-West. Ontmoetingen organiseren met beleidsmakers om samen te reflecteren op de beweging van zorg naar ondersteuning en preventie. Aandachtsgebieden aanbrengen binnen accountmanagement, met aandacht voor relatiemanagement met onderaannemers en strategisch accountmanagement met een focus op beleid en regio of netwerksamenwerking. Verkennen van de mogelijkheid om nieuwe financieringsstromen (bijv. Wlz) aan te boren, zodat de keuzevrijheid van de cliënten in onze regio's verder vergroot kunnen worden. Wij houden de ontwikkelingen en de organisatie van de jeugdzorg en WMO in Nederland nauwlettend in de gaten met een open vizier. We anticiperen en spelen daarop in met onze diensten

** De groei van onze impact staat of valt met de stabiliteit van onze basis. Daarom stutten we eerst onze operatie (uitgewerkt in de strategie 'weerbaar'). Alleen dan kunnen we investeren in meer.*