



Azora (Kwaliteits)jaarplan 2025

Terborg, december 2024

Inhoud

1.	Inleiding.....	3
2.	Programmalijnen en jaardoelen 2025	6
2.1	Duurzaamheid.....	6
2.2	Vernieuwend werken.....	7
2.3	Keuze in zorgaanbod.....	9
2.4	Het potentieel maximaal benutten	11
2.5	Efficiënter inrichten van (alle) processen tbv een gezonde bedrijfsvoering	15
2.6	Doelstellingen vanuit het Generiek kompas en andere stakeholders.....	18
2.7	Nieuwbouw / bouwontwikkeling.....	19
2.8	Regio-doelstellingen en samenwerkingsprojecten.....	20

1. Inleiding

Voor u ligt het jaarplan 2025 van Azora. Dit betreft het tweede jaarplan vanuit het strategisch kader 2024-2026 waarmee we op zes strategische thema's willen bijdragen aan het realiseren van onze missie en visie.

Missie Azora

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

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

Visie

De externe ontwikkelingen zoals vergrijzing (met een toename 80+'ers), toename van mensen met dementie, complexere zorgvragen, onvoldoende mensen op de arbeidsmarkt, en ondanks het sterke noaberschap een afname van mantelzorg, maken dat er de komende jaren een verschuiving is in de wijze waarop wij onze diensten aanbieden.

De kern van de beweging die we inzetten, is de verschuiving van het *zorgen voor* mensen naar het *vergroten van zelf- en samenredzaamheid*, voordat aanvullende zorg nodig is. Wij leveren *aanvullend* (professionele) ondersteuning op het gebied van *zorg, behandeling, welzijn en passende woonvormen* als mensen het zelf niet meer kunnen. Door het inzetten van welzijn, zorgtechnologie en preventie streven we ernaar behandeling en zorg te beperken/uit te stellen. We gaan uit van ons zorgcontinuüm en passen zorg trapsgewijs toe met als uitgangspunt dat niet elke hulpvraag een zorgvraag is en niet bij elke zorgvraag een medisch antwoord past (normaliseren). Hierbij hebben we altijd oog voor het totale mensbeeld.

We gaan naar een toename van complexe zorg met problematiek op meerdere domeinen, zowel intra- als extramuraal. We streven ernaar acute problemen in de thuissituatie proactief te voorkomen door integrale ketensamenwerking. Indien de situatie toch acuut wordt, bieden we de eerste opvang via verschillende vormen van kort verblijf en herstel, gericht op terugkeer naar huis.

Onze kernwaarden

Wij bevorderen dat onze cliënten eigen regie hebben, autonomie en verbondenheid ervaren en ertoe doen. Door vanuit deze kernwaarden onze diensten aan te bieden bevorderen we het leefplezier van de cliënten en het werkplezier van de medewerkers. We willen dat medewerkers 'het goede doen voor de cliënt'. In het contact met de cliënt moeten medewerkers zich niet belemmerd voelen door allerlei regels en richtlijnen.

Duurzaamheid

Wij willen de zorg zo leveren dat we bijdragen aan duurzame zorg. In ons handelen is duurzaamheid daarom het uitgangspunt.

Ambities 2024-2026

Voor de periode 2024-2026 heeft Azora ambities op zes verschillende thema's geformuleerd, waarop de structuur van dit jaarplan is gebouwd:

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

Kaders voor dit jaarplan

De volgende kaders vormen het uitgangspunt van dit jaarplan.

- *Generiek Kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan'*
Het Generiek Kompas is per 1 juli 2024 van kracht. Het schetst de beweging die zorgorganisaties gaan maken naar het voorkómen van een grotere zorgvraag. Kijken naar wat zorgvragers zelf of samen met hun netwerk kunnen doen en hoe de zorg hierop kan aansluiten. Het draait hierbij om *kwaliteit van bestaan* voor de mens met een zorgvraag, in een veranderende samenleving. Onze strategienota 2024-2026 sluit aan bij de beweging van het kompas, zo ook dit jaarplan.
- *De landelijke akkoorden Integraal Zorgakkoord (IZA), Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA), het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO), Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg (TAZ).*
We sluiten in onze strategische koers aan op deze akkoorden.
- *Regioplan Achterhoek*
Doel van het Regioplan is de gezondheid van Achterhoekers stimuleren en de zorg slimmer organiseren. Azora participeert actief in dit netwerk. Zie Regioplan> [Regiobeelden en regioplannen \(dejuistezorgopdejuisteplek.nl\)](#)
- *De Greendeal 3.0*

Opzet jaarplan

Met het inzetten op de zes thema's vanuit de strategienota is Azora gestart om als organisatie bestendig te blijven naar de toekomst en de zorg beschikbaar, toegankelijk, kwalitatief goed en betaalbaar te houden, ondanks een afname van personeel en middelen.

Voor elk thema is beschreven welke resultaten we aan het einde van de looptijd van de strategienota willen behalen, met daarbij een korte terugblik op de doelen van 2024 en een vooruitblik op de jaardoelen voor 2025. De thema's 'Bewustwording' en 'Anders werken' zijn samengevoegd, onder

de noemer 'Vernieuwend werken'. Dit onderschrijft beter de visie op de beweging die in gang moet worden gezet.

Ook is het jaarplan uitgebreid met een onderdeel 'Doelstellingen vanuit het Generiek Kompas en andere stakeholders', Regiodoelen (die een steeds belangrijkere rol gaan spelen in het organiseren van de zorg) en een actueel thema binnen Azora 'Nieuwbouw / bouwontwikkeling'.

De strategische thema's worden opgepakt in projecten. Daarnaast vertalen de MT-leden de Azorajaardoelen samen met hun teammanagers naar locatiedoelen. Daarnaast worden in de RVE-plannen locatie-specifieke doelstellingen opgenomen. Voor de onderdelen ICT en Vastgoed zijn meerjarenplannen gemaakt. Ieder tertiaal vindt een sturingsgesprek plaats. De voortgang van de jaarplannen worden in deze sturingsgesprekken geëvalueerd.

Het volgende hoofdstuk beschrijft de inhoudelijke ambities op de zes thema's en de daaruit voortkomende jaardoelen voor 2025. Dit jaarplan vormt samen met het nog te schrijven 'Kwaliteitsbeeld' één document, waarin de (kwaliteits)doelen voor 2025 worden beschreven.

2. Programmalijnen en jaardoelen 2025

Hieronder volgen de ambities per programmalijn.

2.1 Duurzaamheid

De klimaatcrisis is de grootste bedreiging voor de volksgezondheid. Klimaatverandering en milieuverontreiniging leiden tot steeds meer en andersoortige zorgvragen. Denk daarbij aan infectieziekten en hittestress. In Nederland is de zorgsector verantwoordelijk voor 7% van de uitstoot van broeikasgassen, 4% van het afval en 13% van het grondstoffengebruik. Met het leveren van zorg draagt de zorg dus bij aan de klimaatcrisis. Deze paradox willen we helpen doorbreken. Duurzaamheid is leidend bij de keuzes die we gaan maken. Duurzaamheid loopt door alle processen heen. De Green Deal is het kader van waaruit we werken en de Milieu Thermometer Zorg gebruiken we als handvat.

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

Gewenst resultaat over 3 jaar (eind 2026):

Bijdragen aan een beter klimaat door het ondertekenen van de Green Deal 3.0 Duurzame Zorg en het actief inzetten op het behalen van de hierin gestelde doelen. Door te certificeren met de Milieuthermometer Zorg bereiken we in 2026 dat:

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

2.1.1 Green Deal 3.0 en Milieu Thermometer Zorg

In de Green Deal zijn de volgende doelen opgenomen:

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

Om bovenstaande doelen te halen, wordt gebruik gemaakt van de Milieu Thermometer Zorg (MTZ). De MTZ is een milieucertificaat waarbij een intramurale zorginstelling via een set milieucriteria kan scoren op brons, zilver of goud.

De criteria beslaan een breed scala aan onderwerpen waarop milieuwinst te behalen valt, zoals energie- en waterbesparende maatregelen, afvalpreventie, voedselverspilling, etc.

Wat zijn de behaalde resultaten in 2024?

- Voor alle locaties is een 0-meting en impactanalyse uitgevoerd ten aanzien van de MTZ. Er is bepaald dat Azora streeft naar certificering met milieucertificaat zilver.
- Afvalstromen zijn in beeld en een afvalpreventieplan met doelstellingen is gereed. Green Teams kunnen hiermee aan de slag.
- Onze CO₂-footprint is voor het grootste deel inzichtelijk gemaakt middels de CO₂-reductietool en de Milieu Barometer Zorg zodat doelstelling duidelijk is.
- Iedere locatie heeft een Green Team om actief invulling te geven aan de criteria van de MTZ, verduurzaming inzichtelijk te maken en bewustwording te creëren van de andere medewerkers.

Wat willen we bereiken in 2025?

- Certificering met het milieucertificaat zilver.
- Zichtbaar maken duurzame bedrijfsvoering.
- Het scheiden van afval en daarmee een afvalreductie t.o.v. 2024.
- Eerste stappen naar duurzame voeding en verminderen van voedselverspilling.
- Inzicht in CO₂ footprint en daar nieuwe doelstellingen uit formuleren.
- Mobiliteitsplan (Green Deal) met minder fossiele brandstof en CO₂-uitstoot.
- Minder Energie (gas, water, licht) verbruiken t.o.v. 2024.
- Inkoop van goederen en diensten is veel meer gericht op duurzaamheid.

2.2 Vernieuwend werken

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

Het 'Vernieuwend werken heeft de volgende componenten in zich:

- Stimuleren zelf- en samenredzaamheid cliënten
- Inzet zorgtechnologie en innovatie
- Langer thuis wonen cliënten
- Werken volgens concepten Leefplezier (het beter leren kennen van de bewoners en voor hen doen wat er toe doet) en Reablement (vergroten van de zelfredzaamheid van cliënten).
- Voorbereiden op complexere zorg
- Voorbereiden op een kortere verblijfsduur intramuraal (mutaties)
- Verminderen administratieve lasten

Bovenal is bewustwording en draagvlak creëren van belang om deze complexe verandering in gang zetten.

De vragen die we onszelf stellen zijn:

- Hoe gaan alle stakeholders meegenomen worden in de communicatie die bewustwording moet creëren voor:
 - Het vernieuwend werken in de zorg
 - De groeiende vraag naar zorg en de relatief afnemende financiële middelen
 - De uitstroom van personeel in de komende 3 jaar
 - De zorg voor duurzame zorg
- Hoe ziet het stimuleren van het juiste gedrag eruit en welke aanvullende middelen zijn nodig om van *zorgen voor* naar *zorgen dat* te komen?

Gewenst resultaat over 3 jaar (eind 2026):

Medewerkers zijn in staat om vanuit bewustwording en urgentiebesef te anticiperen op de effecten van het arbeidsmarkttekort (en de afnemende (financiële) middelen). Zij zijn in staat zich aan te passen om anders te gaan werken. Cliënten zijn zich er meer van bewust over hoe zij fit blijven, hoe men zo lang mogelijk zelfstandig kan blijven wonen en wat men voor elkaar kan doen als er zorg nodig is.

Wij hebben de ambitie om een transformatie te weeg te brengen door innovatie van cultuur (anders denken en doen) en middelen (zorgtechnologie en werkprocessen). Het uitgangspunt is het slim organiseren van passende zorg door middel van (arbeidsbesparende) zorgtechnologie en hulpmiddelen, het efficiënt inrichten van processen, behoud van eigen regie van de cliënt en het intensiveren van de samenwerking met de informele zorg. Concreet richten we ons op de volgende ambities te weten:

1. Per medewerker meer cliënten op een slimme en efficiënte wijze helpen.
2. De informele zorg is op basis van een gelijkwaardige samenwerking onderdeel van de dagelijkse zorglevering.
3. Optimaliseren van zelf- en samenredzaamheid met behoud van leef- en werkplezier.

2.2.1 Uitwerking vernieuwend werken

Wat zijn de behaalde resultaten in 2024?

- Er hebben ontwikkelsessies plaatsgevonden met een afvaardiging van teammanagers, waarmee bewustwording en draagvlak is gecreëerd en er uniforme beeldvorming is ontstaan ten aanzien van het vernieuwend werken.
- De projectstructuur is ingericht om vervolg te geven aan vernieuwend werken.

Wat willen we bereiken in 2025?

- Een regiegroep met een coördinator/kwartiermaker gaat bij teams ophalen wat er concreet volgens hen anders moet als we straks minder medewerkers hebben. Dit is input voor en voorwaardelijk voor de veranderbeweging. Vanuit organisatie/systeem/visie: er wordt getoetst of en hoe het bijdraagt aan vernieuwend werken en daar wordt op geanticipeerd. Ook als dit betekent dat we het niet meer doen.
- Technologie wordt met voorrang ingezet, gekoppeld aan de doelstelling vernieuwend werken.
- Een verpleegkundig ontwikkeltraject is in 2024 gestart om de verpleegkundige functie te verbreden en te professionaliseren in het licht van afname van zorgpersoneel. Het doel is de rol van verpleegkundige steviger neerzetten binnen de organisatie. Dit is een meerjarig ontwikkeltraject dat doorloopt tot en met 2026.

2.3 Keuze in zorgaanbod

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

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

De vragen die we ons stellen zijn:

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

Gewenst resultaat over 3 jaar (2026):

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

De volgende projecten worden voortgezet in 2025:

2.3.1 *Het huidige productportfolio in kaart brengen*

Om keuzes richting de toekomst te kunnen maken die passen bij onze strategische koers moet allereerst in kaart worden gebracht wat onze huidige status quo is. Per product wordt in kaart gebracht:

- o Wat doen we?
- o Wat is de cliënttevredenheid?
- o Wat is de medewerker tevredenheid?
- o Wat zijn de financiële uitkomsten?
- o Welke positie heeft dit product in het regionale landschap?
- o Wat zijn de onderscheidende vermogens?
- o Wat doen we nu niet?

Een nog te vormen projectteam zal een projectvoorstel schrijven. Onderdeel van dat plan zijn de concreet op te leveren resultaten en de bijbehorende projectplanning met daarin de acties en bijbehorende planning van de projectgroep.

Met bovengenoemde uitkomsten kunnen we onze producten in een matrix plotten. Dit helpt om inzichtelijk te maken welke producten we nu leveren, wat dit oplevert en waar kansen en opdrachten liggen.

Wat zijn de behaalde resultaten in 2024?

- Eind derde kwartaal is gestart met het opstellen van een plan van aanpak.
- In Q4 heeft een commissie een hernieuwde SWOT analyse opgesteld en op basis daarvan onze producten geanalyseerd.
- Eind 2024 zijn deze uitkomsten besproken in het managementteam waarmee er een gedeeld beeld is ontstaan van onze producten in relatie tot onze eigen organisatie en de externe ontwikkelingen.

Wat willen we bereiken in 2025?

- Veder optimaliseren van de huidige status quo op basis van het gedragen beeld.

2.3.2 *Strategisch wegingskader toekomstgerichte zorg- en dienstverlening*

Wanneer er strategische vraagstukken en uitdagingen zijn dreigt de valkuil om op operationeel niveau naar oplossingen te zoeken zonder te wegen of keuzes bijdragen aan een sterke strategische en duurzame koers.

Wat willen we bereiken in 2025?

- Op basis van het gedragen beeld wordt een wegingskader opgesteld waarin vorm wordt gegeven aan de vraag wat doen we wel of niet en waarom?
- Aan de hand van dit wegingskader adviseert het MT aan de bestuurder welke keuzes er gemaakt moeten worden om te komen tot een toekomstig duurzaam productenaanbod dat past bij de strategische koers.
- Daadwerkelijke keuzes maken in het aanbod.

2.4 Het potentieel maximaal benutten

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

We hebben de ambitie om werkgeluk te realiseren voor medewerkers door in te zetten op 5 onderwerpen: werving & instroom, bezetting, leren & ontwikkelen, duurzame inzetbaarheid, leiderschapsontwikkeling. Binnen deze onderwerpen lopen reeds diverse projecten, maar de komende jaren gaan we ook nieuwe initiatieven starten.

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

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

Gewenst resultaat over 3 jaar (2026):

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

Voor 2025 werken we aan de volgende projecten:

2.4.1 “We gaan voor bekwaam”/Functiehuis

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

Wat zijn de behaalde resultaten in 2024?

- De kick-off met de FWG-groep heeft plaatsgevonden.
- De interne bezwaren commissie is samengesteld en is gestart met de scholing.
- Er is gestart met het in kaart brengen van alle functies en de samenhang, als basis voor verdere stappen.

Wat willen we bereiken in 2025?

In 2025 is een groot deel van de functiebeschrijvingen indien nodig geactualiseerd en staat de basis van het Ontwikkelhuis bestaande uit maatwerktrajecten, een aanbod van opleidingsmodules en leer/ontwikkelpaden.

Begin 2026 wordt deze basis verstevigd tot een stevig toekomstbestendig ontwikkelhuis dat aantrekkelijk is voor huidige en toekomstige medewerkers. Er zal beleid geformuleerd worden waarin duidelijkheid wordt gegeven over hoe Azora met Bevoegd en Bekwaam om zal gaan. Daarnaast worden ontwikkelpaden beschreven, gekoppeld aan de verschillende functies.

2.4.2 Kleurrijke Zorgverleners

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

Wat zijn de behaalde resultaten in 2024?

- In 2024 zijn 5 nieuwe deelnemers gestart met de kennismakingsopleiding en stage.
- Er zijn 5 BBL trajecten in januari 2024 gestart, en per september 2024 nog eens 3 BBL trajecten.
- Careaz is als 3^e zorgorganisatie aangehaakt.

Wat willen we bereiken in 2025?

- Vanaf 2025 start een nieuwe groep deelnemers in de oriëntatie-stage.
- Uitbreiding met een 4^e zorgorganisatie in de regio.
- Naast de inzet op instroom van kandidaten ligt de komende tijd wat meer de focus op het cultuursensitief werken/zorgen en het zorgen dat we naar een traject/lijntaak gaan.

2.4.3 Goed ingericht plan- en roosterproces en -organisatie

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

Wat zijn de behaalde resultaten over 2024?

- Een projectgroep heeft in samenwerking met planners, P&O en het teammanagement een adviesrapport opgeleverd waarin de uniforme werkwijze, kaders en verantwoordelijkheden zijn beschreven rondom plannen en roosteren.
- Het advies mbt formuleren en implementeren van een flexstrategie is opgepakt door de projectgroep.

Wat willen we bereiken in 2025?

- De adviezen betreffende de roosterafspraken en gezond roosteren zijn geïmplementeerd.
- Er is een flex-strategie beschreven en geïmplementeerd.
- De plan- en roosterorganisatie is beschreven en ingericht.
- De overige adviezen uit het adviesrapport worden gefaseerd beoordeeld en opgepakt.

2.4.4 Strategische Personeelsplanning

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

Wat zijn de behaalde resultaten in 2024

- In 2024 is een eerste aanzet gemaakt voor het bepalen van de benodigde personeelsdata en een analyse daarvan.
- Er is een voorstel voor een structurele aanpak.

Wat willen we bereiken in 2025?

- Een structurele aanpak voor 2025 is geïmplementeerd. Strategische personeelsplanning is onderdeel van het strategische denken en beleid maken.
- Een dashboard met de voor strategische personeelsplanning benodigde personeelsdata is beschikbaar voor alle teammanagers.

2.4.5 Het Potentieel Pakken

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

2.4.6 Azora Academy

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

Wat zijn de behaalde resultaten in 2024?

- De Azora Academy is stevig neergezet binnen de organisatie en vervult de makelaarsfunctie die als doel is gesteld.
- Er zijn veel initiatieven ontplooid onder meer lotgenotenbijeenkomsten en er is een 4-maandelijkse activiteitenkalender.

Wat willen we bereiken in 2025?

- Een coachdesk voor medewerkers wordt ingericht en opgestart.
- Versteving inbedding Azora Academy binnen de organisatie en in de regio.
- Informatiemarkt voor inwoners uit de regio over de expertisegebieden binnen Azora.

2.4.7 Duurzame Inzetbaarheid, zelfleiderschap en vitaliteit en preventie

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

Wat zijn de behaalde resultaten in 2024?

- Het kernteam Duurzame inzetbaarheid is gevormd met medewerkers vanuit Azora.
- Dit team is aan de slag gegaan met de 7 thema's voor duurzame inzetbaarheid en heeft een Vitaliteitsweek georganiseerd.
- Een Zelfobservatielijst is gemaakt, getest en beschikbaar gesteld voor medewerkers.
- De training HR-leiderschap voor de P&O-adviseurs is gestart.

Wat willen we bereiken in 2025?

- Het kernteam zal zelfleiderschap nog meer promoten. Gekeken wordt hoe de zelfobservatielijst onderdeel kan worden van de (reguliere) gesprekken tussen medewerker en teammanager.
- De eerste focus van het kernteam zal liggen op het ontwikkelen en uitvoeren van een programma voor *vitaliteit en preventie*. De succesvolle aspecten van Azora Gaat Gezond zullen hierin worden meegenomen, gecombineerd met behoeften van de huidige medewerkers en bijpassende werkvormen.
- Voor Azora wordt een op maat gemaakt *training Duurzame Inzetbaarheid* voor medewerkers gemaakt. Waardevolle elementen uit de vorige training worden meegenomen en gecombineerd met nieuwe inzichten. Zelfleiderschap zal ook hierbij de rode draad zijn.
- Een eerste groep medewerkers wordt in het eerste trimester van 2025 getraind. Daarvoor worden 2 interne trainers opgeleid (train-de-trainer).
- Voor teammanagers wordt een vervolg aangeboden op de Workshops Duurzame Inzetbaarheid uit najaar 2023. Dit zal maatwerk zijn, passend bij de actuele situatie en behoefte en aansluiten bij de leiderschapontwikkeling.

2.4.8 Leiderschapsontwikkeling

Aansluitend bij de organisatieontwikkeling die Azora doormaakt zullen teammanagers in staat moeten zijn om de transformatie die noodzakelijk is, te begeleiden. Een (modulair) ontwikkeltraject helpt bij deze ontwikkeling. Er is behoefte aan een handelingsrepertoire om met een diversiteit aan situaties, voortkomend uit onder meer teamdynamiek, om te gaan waarbij focus op de onderstroom en een veilige cultuur gewenst is. Dit project is gestart in 2024 en loopt door in 2025.

Wat zijn de behaalde resultaten in 2024

- Aansluitend bij het Richtinggevend kader voor de organisatieontwikkeling is de functiebeschrijving geactualiseerd en een competentieprofiel opgesteld.
- Instrumentarium ter ondersteuning van de ontwikkelgesprekken is ontworpen.
- Ontwikkelgesprekken hebben plaatsgevonden met teammanagers.
- Informatiebijeenkomsten zijn georganiseerd waarin de teammanagers zijn meegenomen in de stappen tbv het ontwikkeltraject.
- Een werkgroep om het hierop aansluitende ontwikkeltraject vorm te geven is gevormd en geeft samen met een geselecteerde opleider het traject vorm.

Wat willen we bereiken in 2025?

- Uiterlijk maart/april start een leiderschapsontwikkelingstraject dat nauw aansluit bij de ontwikkelbehoeften van de teammanagers. Dit traject loopt door in 2026.

2.5 Efficiënter inrichten van (alle) processen t.b.v. een gezonde bedrijfsvoering

Vanwege het krappere financiële kader is het belangrijk om de processen efficiënt in te richten, zodat we hier besparingen kunnen realiseren. Bij het inrichten van de processen gaat het Azora-brede belang voor het locatiebelang. Met name worden kansen gezien in verdere digitalisering van processen en de kennisvergroting over inrichting van het digitale proces. Data zijn hierbij van belang. Valide data krijgen we door registratie op een plek (1 waarheid). Onze stuurinformatie gaan we nog scherper formuleren. We kunnen nog een verbeter slag maken in het ontsluiten van data. Beveiliging van data en privacy is een (blijvend) aandachtspunt. De vraag die we willen beantwoorden is; hoe kunnen processen, regels en richtlijnen optimaal bijdragen aan cliëntbehoefte en stuurinfo?

Gewenst resultaat over 3 jaar (eind 2026):

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

De projecten binnen dit thema moeten deels in samenhang met de bovengenoemde thema's gezien worden. Daarom zijn in 2024 drie projecten uit de thema's 'Het potentieel maximaal benutten' en 'Efficiënter inrichten van processen t.b.v. een gezonde bedrijfsvoering' samengevoegd onder de noemer 'Samen Zorg Delen'.

Het gaat om de projecten: Plan en roosterorganisatie (*Het potentieel maximaal benutten*), Selectietraject roosterpakket (*Efficiënter inrichten van processen*) en Capaciteitsmanagement (*Efficiënter inrichten van processen*). Het selectietraject roosterpakket is in 2024 afgerond. Ook in 2025 is het van belang de samenhang van de diverse onderdelen goed te bewaken.

2.5.1. Nieuw rooster- en urenregistratiesysteem

Binnen het strategisch thema 'Het potentieel maximaal benutten' wordt aan de slag gegaan met een plan- en roosterproces voor de organisatie. Naast een goed ingericht plan- en roosterproces dient er ook een keuze te worden gemaakt voor één rostersysteem voor zowel Intramuraal als extramuraal. Dit rooster- en urenregistratiesysteem is na controle en fiattering van de gerealiseerde uren input voor de salarisadministratie. Daarnaast dient in dit systeem ten behoeve van de sturing goed onderscheid gemaakt te worden tussen de indirecte en directe uren, waarbij de codering van de directe facturen zodanig is dat direct gefactureerd kan worden op basis van deze gegevens.

Wat zijn de behaalde resultaten in 2024?

- Selectietraject roosterapplicatie is doorlopen. Voorlopig keuze is gemaakt. Inkooptraject is opgestart.

Wat willen we bereiken in 2025

- Implementatie van het roosterpakket binnen de gehele organisatie (inclusief procesoptimalisaties die daarbij komen kijken).

2.5.2 Capaciteitsmanagement

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

Wat zijn de behaalde resultaten in 2024?

- De stuurgroep capaciteitsmanagement heeft een kennisverrijkingsbezoek gehad en er hebben workshops plaatsgevonden.
- Er is een start gemaakt met een tweetal projecten:
 1. Capaciteitsmanagement medische vakgroep: onderzoek naar benodigde formatie en variabiliteit reductie in de werkzaamheden is afgerond.
 2. Capaciteitsmanagement in de keten Tijdelijk verblijf – Slingeland Ziekenhuis.

Wat willen we bereiken in 2025?

- Capaciteitsmanagement medisch vakgroep: implementeren van capaciteitsmodel en bijbehorende adviezen.
- Capaciteitsmanagement in de keten Tijdelijk verblijf – Slingeland Ziekenhuis: op basis van data-analyse betere afstemming met elkaar zoeken en komen tot optimalere patiëntenstromen en betere voorspelbaarheid van de zorgvraag naar tijdelijk verblijf. In 2025 wordt dit verder ingevuld en uitgevoerd.
- Ontwikkelen van een Azora-brede visie en strategie op capaciteitsmanagement en plan van aanpak waar in de organisatie capaciteitsmanagement nog meer ingezet kan worden.

2.5.3 Applicatielandschap in kaart brengen

Overzicht van alle applicaties/koppelingen benaderd vanuit onze processen. Hulpmiddel om een keuze te maken en het aantal applicaties te verminderen en het beheer te verbeteren.

Het doel eind 2026: één waarheid op één plek, minder applicaties (minder licenties/beheerkosten), administratieve lastenverlichting.

Wat zijn de behaalde resultaten in 2024?

- Alle applicaties en koppelingen, rollen en functies zijn in beeld gebracht.
- Er is beleid opgesteld (inclusief beheer, PDCA).
- Er is een keuze gemaakt voor een tool, Saar. Dit is een tool waarmee applicatiebeheer een beter overzicht kan houden over applicaties binnen Azora. Hierin zijn beschrijvingen opgenomen van de koppelingen en het autorisatieschema voor ONS, AFAS, Spend Cloud, NCare en Zorgdomein.

Wat willen bereiken in 2025

- Procesbeschrijvingen maken en opnemen in SAAR.
- Beheersmaatregelen voor informatiebeveiliging ook opnemen in SAAR.

2.5.4 Professionalisering Inkoopproces

Het doel is om duidelijke kaders voor het inkoopproces te definiëren waarbij kritisch gekeken wordt naar het contracterings- en bestelproces met als doel een kostenbesparing te realiseren en juridisch eenduidige contractering.

Door de invoering van het bestelsysteem krijgen budgethouders meer inzicht en beheersing. Ook wordt verwacht dat dit leidt tot administratieve lastenverlichting. Strakker contractbeheer zal leiden tot strakke contractbewaking/prijsonderhandeling, besparing op de kosten en minder leveranciers.

Wat zijn de behaalde resultaten in 2024?

- Er is een spend-analyse uitgevoerd.
- Er is een inkoper in dienst genomen.
- Het inkoopbeleid is opgesteld en een plan van aanpak voor het professionaliseren van de portefeuille inkoop.

Wat willen we bereiken in 2025?

- Implementatie contractenmodule en het bestelsysteem Spend Cloud.
- Wijziging van bestelproces binnen de organisatie.
- Kostenbesparing van minimaal € 100.000.

2.5.5 BI tool: efficiency verkrijgen stuurinfo

Betrouwbare en tijdige stuurinformatie, één waarheid op één plek. Inventarisatie van de benodigde stuurinformatie (zowel financieel als kwalitatief) en onderzoek naar een tool waarbij via een dashboard deze gegevens beschikbaar zijn voor de gebruiker/beslisser.

Wat zijn de behaalde resultaten in 2024?

- Programma van eisen ten behoeve van selectie BI-tool is geschreven.
- Er is een selectie gemaakt voor een BI-tooling.
- Er is een data-analist in dienst genomen.

Wat willen we bereiken in 2025?

Vorbereiding op en implementatie van de BI-tooling.

2.5.6 Juistheid en volledigheid zorgopbrengsten

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

Wat zijn de behaalde resultaten in 2024?

- Analyse primaire registratie WLZ en besluit tot centralisatie cliëntenadministratie WLZ.
- Risicoanalyse zorgprocessen en opzet te nemen beheersingsmaatregelen/organisatieadviezen.

Wat willen we bereiken in 2025?

- Op basis van de risicoanalyse implementatie van de beheersmaatregelen en adviezen.

2.5.7 Nieuwe projecten 2025

- Een basisvoorwaarde voor BI en het inkoopproces is een geactualiseerd autorisatieschema gebaseerd op de gewenste inrichting van de organisatie binnen Azora. Dit traject wordt eind 2024 opgepakt en dient in het eerste kwartaal 2025 te zijn afgerond.
- Er zijn meerdere nieuwe projecten voor 2025 te onderkennen:
 - Topdesk optimalisatie; onderzoek en mogelijk implementatie voor meerdere ondersteunende diensten, naast ICT, applicatiebeheer en technische dienst.
 - Centrale bereikbaarheid Azora; optimaliseren telefonische bereikbaarheid.
 - Robotic process automation (RPA): verkenning intern en regionaal.
- Daarnaast zijn er projecten die worden beschreven in het RVE-plan (niet in dit jaarplan genoemd).

2.6 Doelstellingen vanuit het Generiek kompas en andere stakeholders

Deze paragraaf beschrijft de doelstellingen vanuit het Generiek kompas en van andere stakeholders.

2.6.1 Doelstellingen vanuit het Generiek Kompas

In samenwerking met de CCR, OR en VVAR is een analyse van de bouwstenen van het Generiek Kompas gemaakt. Dit heeft geleid tot aandachtspunten die worden meegenomen in het opstellen van het kwaliteitsbeeld (vóór 31 maart 2025). Op basis van feedback van het MT op de analyse van

de bouwstenen van het kompas zijn de doelen verder aangevuld. Ook deze zullen meegenomen worden in het opstellen van het kwaliteitsbeeld.

Wat willen bereiken in 2025?

- Opstellen kwaliteitsbeeld in Q1 2025.

2.6.2 Doelstellingen andere stakeholders

Uitrol open deuren voor Azora

Een gesloten deur geldt in bijna elke situatie als onvrijwillige zorg. De Wet zorg en dwang (Wzd) eist dat voor elke vorm van onvrijwillige zorg wordt bekeken of er geen alternatieve mogelijkheden zijn om het risico op ernstig nadeel ten gevolgen van gesloten deuren te voorkomen. In de praktijk betekent dit dat een deur van een afdeling alleen gesloten mag zijn op individuele indicatie. Op dit moment is op psychogeriatrische afdelingen de deur vaak gesloten op basis van groepsindicatie.

In het kader van het versterken van het leefplezier van de bewoners gaan we uit van maatwerk met als uitgangspunt: De bewoner kan zelfstandig naar buiten, tenzij.....

Ten aanzien van het open deuren beleid loopt al langere tijd een project *open deuren* binnen Den Es.

Wat zijn de behaalde resultaten in 2024?

- Beschrijving van Azora-brede visie en uitgangspunten voor open-deurenbeleid is gereed.
- Projectplan/implementatieplan is goedgekeurd voor uitvoering.

Wat willen we bereiken in 2025?

- Fasegewijs uitrollen van open-deurenbeleid Azora-breed.

2.7 Nieuwbouw / bouwontwikkeling

Binnen Azora lopen twee projecten. De voortgang wordt opgenomen in dit jaarplan.

2.7.1 Nieuwbouw De Bettekamp

Wat zijn de behaalde resultaten in 2024?

- De bouw ligt op planning.

Wat willen we bereiken in 2025?

- Het gebouw wordt medio mei opgeleverd. Verhuizing juni 2025 van bewoners vanuit tijdelijke locatie in Lichtenvoorde terug naar De Bettekamp in Varsseveld.

2.7.2 Bouwplanontwikkeling Antonia

Er komt (ver)nieuwbouw op het terrein van Azora Antonia Terborg. Dit wordt gefaseerd aangepakt. Het plan bevindt zich nog in de initiatieffase. Azora heeft de ambitie om een centrum voor vitaliteit te ontwikkelen dat draait om 'ontmoeten, ontspannen en activeren'. Ook worden er appartementen gerealiseerd waar zorg wordt geboden. De verwachte planning moet nog bepaald worden omdat deze van veel factoren afhankelijk is.

Wat zijn de behaalde resultaten in 2024?

- Het concept 'Vitaal Thuus' is uitgedacht en gereed.
- Er is een promotievideo gemaakt en deze is met stakeholders besproken.
- Er is een stedenbouwkundige verkenning uitgevoerd
- Er is een Programma van Eisen gebiedsontwikkeling opgesteld wat als input dient voor verdere uitwerking van de stedenbouwkundige verkenning tot een uitgewerkt vlekkenplan.
- Diverse onderzoeken zijn uitgezet zoals flora en fauna-onderzoek en grondonderzoek.

Wat willen we bereiken in 2025?

- Er is concrete invulling gegeven aan het concept 'Vitaal Thuus', inclusief het woonconcept.
- Middels ontwerp onderzoek is het vlekkenplan uitgewerkt tot een stedenbouwkundig en landschappelijk schetsplan als input voor de te doorlopen gemeentelijke procedures.
- Financiële haalbaarheid van de plannen dient bekend te zijn (opstellen business case)
- Fasering en planning voor de bouw is uitgewerkt.

2.8 Regio-doelstellingen en samenwerkingsprojecten

Zowel vanuit IZA als vanuit het Generiek Kompas komt de nadruk op regionale samenwerking te liggen. Er lopen diverse projecten, waaronder:

2.8.1 Regioplan Achterhoek

Zorgorganisaties, gemeenten en zorgverzekeraar Menzis willen samen de gezondheid van Achterhoekers stimuleren en de zorg slimmer organiseren. Het Regioplan 'De Gezondste Regio Achterhoek' is gericht op het opschalen en verbreden van al bestaande samenwerkingen en het ontwikkelen van nieuwe initiatieven. Zie voor meer informatie: [Regiobeelden en regioplannen](#).

Azora neemt actief deel binnen het thema 'Veerkrachtig Ouder Worden'. Vanaf 2025 richten we ons binnen dit thema op drie veranderopgaven te weten; eigenkracht en samenkracht, integrale wijkteams en integrale zorg voor kwetsbare ouderen.

Wat zijn de behaalde resultaten in 2024?

- Er is door een brede afvaardiging vanuit het zorg- en welzijnsdomein gestart met het maken van een vertaalslag van het Regioplan naar de uitvoering.
- Voorbereiding op de snelle toetsaanvraag IZA.

Wat willen we bereiken in 2025?

- Snelle toetsaanvraag IZA en bij toekenning van middelen het opstellen van het transformatieplan, met start implementatie in Q2.

2.8.2 Samen Sterker Thuis

Gemeente Oude IJsselstreek, Sensire en Azora bevorderen met het concept Samen Sterker Thuis dat inwoners langer zelfstandig thuis kunnen blijven wonen (reablement). Het concept is erop gericht zorg zo lang mogelijk uit te stellen. Zelfstandig als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan.

Wat zijn de behaalde resultaten in 2024?

Het reablement-concept is ontwikkeld en de domeinoverstijgende samenwerking (vanuit een netwerkorganisatie) is vormgegeven. Wijkverpleegkundig en sociaal domein werken goed samen, waarbij de regelgeving van de WMO, WLZ en ZVW aan de achterkant wordt geregeld, waardoor de inwoner en professional worden ontlast.

Wat willen we bereiken in 2025?

In 2025 investeren we in het structureel verankeren en opschalen van deze aanpak, vooral in het voorliggend veld.

- Eén regisseur voor de inwoner die domeinoverstijgend beslissingen neemt over benodigde ondersteuning, ongeacht het financieringsdomein. Professionals van Samen Sterker Thuis voeren uit.
- Het concept Reablement wordt verder geconcretiseerd zodat het als een gestandaardiseerde werkwijze kan worden ingezet, met ruimte voor maatwerk, afgestemd op de draagkracht van de inwoner en zijn netwerk. De standaardisatie helpt bij het effectief monitoren van resultaten en proces KPI's.
- Samen Sterker Thuis zal in 2025 zo geïntegreerd zijn in het voorliggend veld dat het sterk bijdraagt aan het vergroten van zelf- en samenredzaamheid van de inwoners, waardoor inwoners langer zelfstandig kunnen blijven wonen en de instroom in de Wlz/Zvw wordt verminderd.

2.8.3 Gerontopsychiatrie

GGNet en Azora onderzoeken binnen dit project de meerwaarde van samenwerken over de domeinen heen met als doel het leveren van passende zorg aan de bewoners Gerontopsychiatrie. Expertise-uitwisseling staat hierin centraal. Tot en met december 2025 loopt er op de bestaande afdeling Gerontopsychiatrie van Azora een proeftuin tussen GGNet en Azora.

Wat zijn de behaalde resultaten in 2024?

- Werkbezoeken voor kennisuitwisseling hebben plaatsgevonden tussen medewerkers van GGNet en Azora.
- Een proeftuin is in oktober gestart binnen de bestaande afdeling Gerontopsychiatrie van Azora, met transitie-middelen vanuit Menzis zorgkantoor. De proeftuin is gericht op kennisuitwisseling, het welbevinden van de bewoner en het centraal stellen van het woonconcept.

Wat willen we bereiken in 2025?

- Voortzetting proeftuin en afronding/evaluatie eind 2025 waarbij doelstelling van kennisuitwisseling heeft geleid tot meer expertise in het begeleiden van deze doelgroep.
- Op bestuurlijk niveau een oplossing zoeken voor het leveren van zorg aan deze groeiende doelgroep.

Tot slot – projectkalender 2025

Om overzicht te houden en volgordelijkheid te bepalen in alle projecten die gaan plaatsvinden in 2025, wordt in Q1 een projectkalender opgesteld waarin alle projecten per thema staan weergegeven. Ook onderliggende deelprojecten die nodig zijn om een project succesvol te maken worden in kaart gebracht, evenals de samenhang tussen projecten. Dit helpt ons keuzes te maken in de volgordelijkheid van het uitvoeren van projecten.