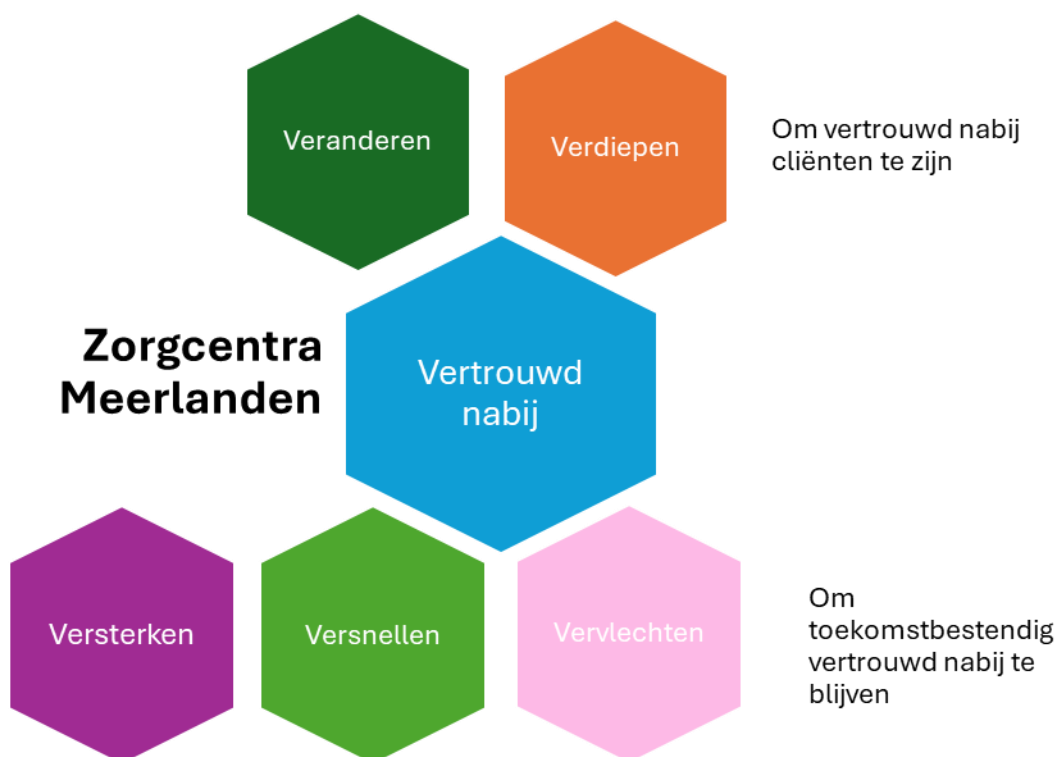




Strategische koers 2025-2029

Zorgcentra Meerlanden: Vertrouwd nabij

Er is een heel dorp nodig om ouderen te ondersteunen



Inhoudsopgave

Inhoud

Inleiding.....	3
Samenvatting.....	4
1. Missie (Waarom).....	5
2. Visie op wonen, zorg en behandeling: Vertrouwd nabij (Waarom)	5
3. Kernwaarden van Zorgcentra Meerlanden	6
4. Strategische koers: Grootschalig organiseren om kleinschalig het verschil te kunnen maken (Hoe)	7
5. Strategische koers: de 5 routes waar langs we werken aan Vertrouwd nabij (Wat)	8
Route 1: Verdiepen van de aandacht voor welzijn: vertrouwd nabij de cliënt	9
Route 2: Veranderen van onze werkwijze: anders nabij werken in de zorg.....	10
Route 3: Versterken van een duurzaam financieel gezonde bedrijfsvoering.....	11
Route 4: Versnellen van de digitale transformatie	12
Route 5: Vervlechten van strategische samenwerkingsrelaties met regiopartners	13
Afsluiting.....	15
 Bijlage 1: Zorgcentra Meerlanden in het professioneel netwerk.....	16
Bijlage 2: Analyse van de kansen en bedreigingen in de buitenwereld van Zorgcentra Meerlanden: de regio	19
Samenvatting Kansen in de regio.....	19
Samenvatting Bedreigingen in de regio	20
Bijlage 3: Aanleiding en achtergrond verkenning strategische samenwerking	22

Inleiding

Zorgcentra Meerlanden is toe aan een nieuwe strategische koers. Het oude strategisch meerjarenplan 2021-2025 sluit niet meer aan bij de uitdagingen die we nu ervaren. Het is essentieel dat we wendbaar blijven en weerbaar voor de toekomst. Daarom kiezen we bewust niet meer voor een "plan" maar voor een "koers". Een koers als navigatie bij lange termijn keuzes met impact op onszelf of anderen. "Vertrouwd nabij" geeft als titel aan dat we vanuit onze stichting in onze dorpen vertrouwd en betrouwbaar naast mensen gaan staan en hen vanuit betrokkenheid die ondersteuning bieden die passend is, zonder ons op te dringen. Om vertrouwd nabij te kunnen zijn en blijven, is er werk aan de winkel.

Een koers geeft richting en houvast aan ons denken & handelen, ons beleid en onze strategische keuzes. Zonder het dicht te timmeren in vaste doelen en jaarplanningen. Tegelijk ontslaat het ons niet van gericht bouwen aan onze maatschappelijke opdracht vanuit onze (vernieuwde) missie en visie en hierover jaarlijks verantwoording afleggen; wat hebben we bereikt met onze ambities en wat hebben we geleerd door de wijze waarop we samen koers hebben ingezet en verrijkt. En wat nemen we mee voor bijstelling, aanscherping of borging.

Zorgcentra Meerlanden is voortdurend in beweging en blijft met vertrouwen bouwen aan leef- en werkplezier voor cliënten en medewerkers. We investeren bewust in vergaande regionale samenwerking, om zowel vanuit onze inhoudelijke missie en visie als vanuit gezonde bedrijfsvoering een wendbare en duurzame organisatie te blijven die weerbaar is voor veranderingen.

In september 2024 hebben we gekozen voor onze nieuwe visie op leiderschap vanuit gedeeld leiderschap. Hiermee nemen we daadkrachtig besluiten binnen onze nieuwe organisatiestructuur die gevoed zijn door meerdere perspectieven met meer draagvlak dwars door de organisatie. Het directieteam, MT zorg, overleg bedrijfsvoering, OCM, OR en CCFR ieder met een eigen aandachtsgebied en tegelijk voedend aan elkaar wat van belang is.

Deze strategische koers is dan ook ter advies voorgelegd aan hen en is opgesteld met ondersteuning en instemming van het voltallige directieteam en de RvT.

Oktober 2025,

Annette van Biezen, Bestuurder



Samenvatting

Een koers als navigatie bij lange termijn keuzes 2025-2029 met impact op onszelf of anderen. “Vertrouwd nabij” geeft als titel aan dat we vanuit onze stichting in onze dorpen vertrouwd en betrouwbaar naast mensen gaan staan en hen vanuit betrokkenheid die ondersteuning bieden die passend is, zonder ons op te dringen.

Zorgcentra Meerlanden is er als het echt nodig is en neemt niets over wat iemand prima zelf kan en wil doen in zijn eigen leven. Wij willen samen met de naasten en burens in elk dorp, mensen dichtbij passende zorg en ondersteuning bieden die zo lang mogelijk bijdraagt aan veerkracht en kwaliteit van leven. Er is immers een heel dorp nodig om ouderen te ondersteunen.



Vertrouwd nabij zijn, vraagt wat van onze inspanningen op 5 routes.

Om vertrouwd nabij cliënten te zijn, vervolgen we ons pad op route 1 en 2:

Route 1: **Verdiepen** van de aandacht voor welzijn: vertrouwd nabij de cliënt

Route 2: **Veranderen** van onze werkwijze: anders nabij werken in de zorg

Om als stichting toekomstbestendig vertrouwd nabij te kunnen blijven, investeren we in ons fundament door middel van de routes 3 - 4 - 5:

Route 3: **Versterken** van een duurzaam financieel gezonde bedrijfsvoering

Route 4: **Versnellen** van de digitale transformatie

Route 5: **Vervlechten** van strategische samenwerkingsrelaties met regiopartners

Vertrouwd nabij zijn in Amstelland en Meerlanden, doen we al langer vanuit de regiovisie en het regioplan. Dit doen wij in samenwerking met 6 VVT partners en Zorgkantoor Zorg & Zekerheid. De landelijke opdracht om de (dubbele) vergrijzing niet als zorgopgave maar als maatschappelijke opdracht te zien, maakt dat we domeinoverstijgend willen werken in onze dorpen en in de regio.

1. Missie (Waarom)

Zorgcentra Meerlanden zorgt dat kwetsbare mensen, onze medewerkers en vrijwilligers in de Haarlemmermeer en Amstelland en Meerlanden zich gekend en als waardevol mens erkend voelen. Wij zijn vertrouwd nabij. Wij zijn er als het echt nodig is en nemen niets over wat iemand prima zelf kan en wil doen en leren, in zijn eigen leven. Wij willen samen in de dorpen mensen dichtbij passende zorg en ondersteuning bieden die zo lang mogelijk bijdraagt aan veerkracht en kwaliteit van leven. Vanuit onze stichting bundelen wij maatschappelijk onze krachten om waardig oud worden, omgaan met verlies en palliatieve zorg mogelijk te maken.

2. Visie op wonen, zorg en behandeling: Vertrouwd nabij (Waarom)

Wij richten ons op het welzijn van mensen met complexe intensieve zorg- en ondersteuningsvragen, hun naasten en mantelzorgers. Onze benadering is gericht op de persoon, is professioneel en draagt bij aan een fijn en waardevol leven.

We werken vanuit het gedachtegoed van **Positieve gezondheid** en omarmen de sociale benadering van kwetsbare mensen. We zorgen ervoor dat al onze woonlocaties ruime appartementen hebben met een eigen badkamer, een groene omgeving en veel bewegingsvrijheid. De ervaren kwaliteit van leven van mensen met fysieke, mentale, emotionele en sociale uitdagingen is voor ons leidend in wat we doen of juist niet doen. Zo weten we beter hoe we voor iemand vertrouwd nabij kunnen zijn; we kennen onze cliënten en zij kennen ons.



Als we samen prioriteiten moeten stellen in het leven van kwetsbare mensen en keuzes moeten maken? Dan heeft het bieden van comfort en welzijn bij onze ondersteuning meer nadruk in het leven dan de zorg en komt het bieden van aandacht voor een goede laatste fase vóór medisch doorbehandelen. We gaan in gesprek met cliënten en naasten over wat bijdraagt aan een goede dag. Hierbij hanteren we het **5 stappen model** als leidraad, altijd beginnend bij wat kan iemand zelf. Het versterken van de inzet van (digitale) hulpmiddelen voor de cliënt, naasten of medewerker hoort daarbij.

Wij willen samen een omgeving creëren waarin iedereen met respect en begrip wordt benaderd. We dragen zorg voor mensen met vaak meerdere chronische ziektes en aandoeningen, waarbij de mens meer is dan de ziekte die zij heeft. Iemand “is” niet dement, maar “heeft dementie”, bijvoorbeeld.

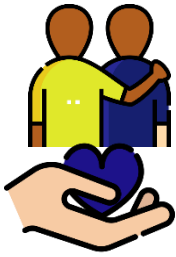
Vanuit onze drie locaties – De Meerwende, De Meerstede en 't Kloosterhof – werken we samen aan een toekomst waarin gezondheidsuitdagingen geen belemmering hoeven te zijn om een



eigen leven te leiden. Dat doen we zowel thuis als in onze wijkontmoetingscentra en woonlocaties. Daarbij geven we invulling aan onze belofte: wij zijn vertrouwd nabij. We voelen ons nauw verbonden met onze dorpen en zetten ons er voor in om met elkaar mensen in hun eigen dorp te kunnen laten blijven.

3. Kernwaarden van Zorgcentra Meerlanden

Onze kernwaarden zijn: Persoonsgericht, Professioneel en Plezierig.

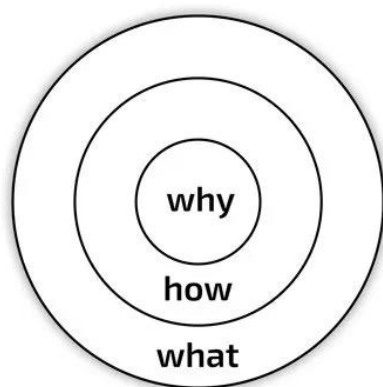


- We zijn **Persoonsgericht**; we kennen elkaar en leven ons in om aan te sluiten bij wat mensen nodig hebben om een zo comfortabel mogelijke en/of zinvolle dag te hebben.
- Wij zijn **Professioneel**; we blijven continu leren en verbeteren om onze kennis en kunde te verdiepen ten behoeve van de kwaliteit van zorg, welzijn & behandeling. Het onderling delen van onze kennis en expertise verrijkt onze inzichten en onze aansluiting op wat helpend is. Als professional verandert onze rol. Wij werken vanuit onze visie op gedeeld leiderschap.



- Bij ons is het **Plezierig** wonen en werken; vanuit het brede gedachtegoed van positieve gezondheid dragen we bij aan het vermogen van mensen om met fysieke, mentale en sociale uitdagingen om te gaan. Aandacht voor welzijn als waardevol mens komt vóór zorg en behandelen, ook als het leven eindig is.

Onze strategische keuze voor Vertrouwd nabij helpt ons om te weten waarom we doen wat we doen. Van daaruit hebben we beter focus op onze strategische uitdagingen, hoe we dingen doen en wat we wel én niet doen.



wat doe je?
het resultaat

hoe doe je het?
het proces

waarom doe je wat je doet?
het doel, geloof

4. Strategische koers: Grootschalig organiseren om kleinschalig het verschil te kunnen maken (Hoe)

Om vertrouwd nabij te blijven, hebben we een meer flexibele organisatie nodig die mee kan bewegen met wat de regionale maatschappelijke opdracht van ons vraagt. We zullen op stichtingsniveau meer ondersteunend beleid ontwikkelen, ondersteunende diensten versterken en toekomstbestendige slagkracht organiseren in samenhang met de regionale uitdagingen, om kleinschalig het verschil te kunnen blijven maken.

Op een andere manier gezegd:

- We willen onderdeel zijn van het bouwen aan meer communities in wijken, want daarmee helpen we mensen persoonlijk zo lang mogelijk zelfredzaam en thuis te blijven en zetten we onze lokale vertrouwde nabijheid vol in
- we willen in de dorpen lokaal meer in samenhang zorg en ondersteuning bieden, want daarmee kunnen we vaker 'Ja' zeggen tegen wat echt nodig is
- we moeten vanuit de krappe arbeidsmarkt en de veranderende zorg- en ondersteuningsvraag, onze zorg anders organiseren met andersoortige teams. Dat vraagt veel van de leidinggevendenden, HRM en opleidingscapaciteit om teams, cliënten en naasten daarin mee te nemen, mee te laten denken en bouwen
- we willen digitaal echt versnellen om slimme innovatieve digitale antwoorden en technologie te hebben op nieuwe vragen van cliënten en om medewerkers te ondersteunen
- we willen financieel weerbaar zijn voor de toekomst, daarom kunnen en willen we niet alles lokaal inkopen en organiseren
- we willen in al onze dorpen toekomstbestendig vastgoed en dat vraagt investering

Dit alles impliceert, hoe tegenstrijdig ook, schaalvergroting. Samenwerken is geen doel op zichzelf, maar een voorwaarde om te kunnen werken aan vernieuwende ouderenzorg in de dorpen en de regio. We gaan vanuit een verkenning verder zoeken hoe we onze slagkracht en weerbaarheid kunnen versterken d.m.v. het gefaseerd verder doorgroeien naar een efficiënte, vernieuwende en bestuurbare organisatie. Vanuit de overtuiging dat Zorgcentra Meerlanden moet vervlechten met andere organisaties in de vertrouwde dorpen om meer weerbaar te zijn en blijven. Het bevorderen van sociale cohesie in de wijken waar we actief zijn, verbetert ook de veiligheid en verkleint de kans op incidenten.

Dat betekent ook:

[Velerlei samenwerking in de dorpen Hoofddorp, Aalsmeer en Badhoevedorp](#)

[Meer samenwerken op regionaal niveau met VVT partners](#)

[Meer samenwerken op regionaal niveau in Amstelland & Meerlanden](#)

Zie ook bijlage 2 Overzicht van samenwerkingsprojecten 2025/2026 en route 5.

5. Strategische koers: de 5 routes waar langs we werken aan Vertrouwd nabij (Wat)

Langs vijf routes behalen we resultaten die bijdragen aan onze missie, visie en koers.

Het pad is niet vastgeklonken in een vaste route, maar beweegt mee met wat er op ons pad komt. Soms zijn dat tegenvallers, soms zijn dat meevallers. In ieder geval bewegen we in onze route flexibel mee met onze stappen vooruit om weerbaar te zijn en te blijven terwijl we onze missie en visie als oriëntatiepunten op de toekomst vasthouden.



Route 1: **Verdiepen** van de aandacht voor welzijn: vertrouwd nabij de cliënt

Route 2: **Veranderen** van onze werkwijze: anders nabij werken in de zorg

Route 3: **Versterken** van een duurzaam financieel gezonde bedrijfsvoering

Route 4: **Versnellen** van de digitale transformatie

Route 5: **Vervlechten** van strategische samenwerking met regiopartners



Route 1: **Verdiepen** van de aandacht voor welzijn: vertrouwd nabij de cliënt



We kennen de cliënt en bouwen netwerken rondom de cliënt. Zorgcentra Meerlanden gaat vanaf 2025 verder werken vanuit haar nieuwe visie op zorg & behandeling gesteund vanuit de principes van de sociale benadering, positieve gezondheid en het 5 stappen model. Dit geeft ons grond onder de voeten om van elke cliënt zijn wensen en behoeften en mogelijkheden te leren kennen en een passend lokaal aanbod van welzijnsondersteuning en zorg mede te faciliteren. Wij zien ons als zorgorganisatie als onderdeel van de maatschappelijke opgave, niet als het antwoord op elke wens en behoefte van (kwetsbare) ouderen. Zo lang mogelijk zelfredzaam zijn staat voorop.

De samenwerking met informele zorg, vrijwilligers, lokale en regionale partners in wonen-zorg-welzijn vinden we daarbij vanzelfsprekend en cruciaal om de groeiende vergrijzing met de juiste antwoorden tegemoet te treden. Samen met maatschappelijke partners zijn we beter in staat om 'Ja' te zeggen tegen die hulp die nodig is om mensen niet tussen wal en schip te laten vallen.

Hoe merkt de cliënt dat?

- We willen weten wat leeft en laten ons beleid daardoor voeden. Door onze banden met de dorpse gemeenschap, gesprekken met de cliënt, thema enquêtes, info van EVV-ers (en teams) en bijeenkomsten voor cliënten & naasten en de CCFR. We zijn helder over wat men wel en niet kan verwachten bij ons.
- We stimuleren de zelfredzaamheid van onze cliënten zo lang mogelijk en zijn nabij als het echt nodig is. Wat iemand thuis doet en kan, nemen we niet over of af. We ondersteunen naasten en vrijwilligers om nabij zorg en ondersteuning te bieden en geven de cliënt met open deuren en groene buitenruimte veel vrijheid.
- We werken samen in de wijkzorg vanuit één ingang wijkverpleging Hoofddorp en Aalsmeer/Kudelstaart om digitaal of fysiek ondersteuning te bieden op maat.
- We bieden WijkzorgPlus (VPT) en welzijnsondersteuning thuis om te voorkomen dat cliënten met een WLZ indicatie naar een verpleeghuis moeten verhuizen.
- We leveren in Badhoevedorp, Hoofddorp en Aalsmeer met wijkontmoetingscentra een bijdrage om wijkbewoners een plezierige dag te geven, als lokale zelfredzame community.
- Onze wijkverpleging en casemanagers dementie geven 'nabij' ondersteuning in welzijn, zodat mensen zo lang mogelijk in het vertrouwde huis kunnen blijven
- We denken actief mee over benodigde woon- en zorgvormen in onze dorpen en ontwikkelen aanbod dat aansluit bij de lokale vraag en onze mogelijkheden.
- We zorgen dat met name mensen met dementie en in de palliatieve fase, ervaren dat mensen hen in het dorp nabij zijn. En dat zij verbonden zijn met mensen die hen goed kennen. We willen met elkaar betrokken zijn bij de ander en een gevoel van veiligheid en vertrouwen creëren als het echt nodig is.

Route 2: **Veranderen** van onze werkwijze: anders nabij werken in de zorg

Vanuit onze gezamenlijke visie op kwaliteit van leven, zorg en behandeling op basis van het kwaliteitsbeleid, zien we dat een verandering van de deskundigheid in de teams nodig is. Met cliënten zelf, naasten, vrijwilligers, leerlingen, meer welzijnswerkers, facilitaire diensten, geestelijke verzorging en wijkbewoners stellen we formele zorg zo lang mogelijk uit en zijn wij mensen bekwaam nabij. De zorgprofessional zal, mede door de schaarste op de arbeidsmarkt, veranderen van rol en nog beter leren samenwerken en vertrouwen op de nabije ondersteuning van anderen. Welzijn en nabijheid krijgt meer nadruk in de functiemix binnen teams. En daar waar de zorg complex en intensief is, krijgt de zorgprofessional handelingsvrijheid en vertrouwen om de zorg verder te organiseren en nabij aan te vullen vanuit haar specifieke deskundigheid en bevoegdheid. Anders nabij. We werken vanuit gedeeld leiderschap met heldere verantwoordelijkheden en samenspel aan vraagstukken die verder reiken dan ieders eigen directe verantwoordelijkheid.



Hoe merkt de medewerker dat?

- We stimuleren medewerkers om eigen initiatief en verantwoordelijkheid te nemen om de zorg te verbeteren of te verlichten en verwachten van onze leidinggevenden dat zij werken vanuit de principes van gedeeld leiderschap.
- We investeren in duurzaam gezond werken met aandacht voor inclusiviteit, vitaliteit en balans vanuit een doordachte leeftijdsbewuste medewerkersreis. Ons verzuim blijft onder de 7 % en onze meldingsfrequentie onder de 1.0
- De teams HR, Opleidingen en Kwaliteit trekken gezamenlijk op in het bouwen aan effectieve verandering van functiemix, kwaliteit, nabijheid en professionaliteit in de zorg- en welzijnsteams. Investeren in regionale modulaire scholingsprogramma's, inzet van zorgtechnologie en anders samenwerken verbetert de vaardigheden van werknemers, verhoogt de kwaliteit van zorg en stimuleert innovatie. Daarnaast kan dit bijdragen aan hogere betrokkenheid, werkgeluk en lager verloop. Tegelijkertijd geven we aandacht aan het verlies van gediplomeerde zorgcapaciteit en de zorgvuldige begeleiding in de beweging naar een andere rol voor hen in de samenwerking met anderen.
- We continueren het werken met externe audits via Care & Quality. Elke locatie heeft een kwaliteitsverpleegkundige die nadrukkelijk verantwoordelijk is voor de sturing en verantwoording op de inhoud en kwaliteit van zorg en hierin handelingsvrij is t.o.v. het LMT. 'Fouten maken mag, coaching op de werkvloer helpt'.
- Voor vaste vertrouwde gezichten voor onze cliënten hebben we alleen bij uitzondering inzet van PNIL en zorgen we voor een personeelsformatieplan en basisroostervenster passend bij de doelgroep en lokale maatschappelijke opdracht.



Route 3: Versterken van een duurzaam financieel gezonde bedrijfsvoering

Zorgcentra Meerlanden wil financieel stabiel blijven. Kaderstellend is de prognose op de meerjarenbegroting die we hebben opgesteld, mede voor de benodigde financiering van de renovatie- en duurzaamheidsplannen. In 2026 en 2027 zien we een tijdelijke daling in het exploitatieresultaat ontstaan door hogere kapitaallasten door enerzijds hogere afschrijvingen (renovatie KH en MW zijn afgerond) en anderzijds toenemende rentelasten. Mede daarom zullen we vol inzetten op extra efficiëntie en besparingskansen vanuit de bedrijfsvoering, zowel vanuit interne sturingsmogelijkheden als vanuit bundeling van krachten met externe samenwerkingspartners.

Hoe merken onze stakeholders en de leidinggevenden dat?

- We pakken de meerjarenbegroting 2025 tot met 2029 als stevige gezamenlijke opdracht op. We committeren ons aan de volgende ratio's:

Ratio's	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Solvabiliteit	32,17%	29,35%	33,41%	25,40%	25,13%	25,87%	26,88%	28,53%
Norm solvabiliteit	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
DSCR	4,6	1,6	2,7	2,1	1,4	1,5	1,6	1,7
Norm DSCR	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Total debt / EBITDA	2,18	2,94	1,15	2,75	4,93	4,32	3,78	3,23
Norm total debt / EBITDA	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00

- 1% rentabiliteit als streefnorm in 2026 (en op termijn groei naar 2%).
- We laten de zorgomzet doorgroeien naar 34 mln in 2029, vanuit de prognose dat al onze 'intramurale zorg met behandeling' zal worden en de zorgindicaties verzwaren. We willen zoveel mogelijk WLZ zorg thuis en onze wijkzorg productie groeit.
- Wij realiseren een kostenreductie van 1 mln door optimalisatie van personeelsinzet, een meer betaalbare behandeldienst en een doelmatige organisatie van ondersteunende diensten, al dan niet in samenwerking met externe partners.
- Vanuit de benchmark, de BI tool, verbijzondering zorgresultaat en de kwartaalrapportages sturen we vol en scherp op tijdig inzicht, prognoses, bijsturing en verbetering van de exploitatie. Zorg & Bedrijfsvoering trekken hierin samen op, waarbij het OCM het primair proces dient en administratief ontlast.
- We zoeken behandeldienst(en) die (beter) past bij onze missie en visie en overwegen lokale en regionale mogelijkheden op kwaliteit en kostenbesparing.
- We monitoren de financiële voortgang van de renovaties en bewaken de impact op de reguliere bedrijfsvoering en beoordelen de haalbaarheid van renovatie Meerstede in 2027. We verbeteren onze prestaties op duurzaamheid door overschakeling op groene stroom, reductie restafval en duurzame inkoop op medicatie en voeding.
- Een MeerJarenOnderhoudsPlan (MJOP) en het Strategisch VastgoedPlan geven ons kaders voor investeringen en beheer, rekening houdend met klimaatadaptatie.
- Onze schil van ondersteunende diensten en overhead sluit aan bij onze strategie en kunnen we intern en extern verantwoorden vanuit de benchmark.

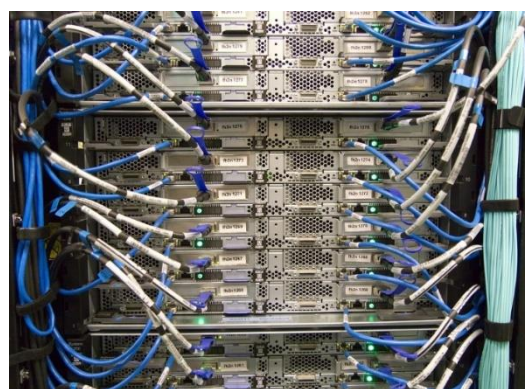


Route 4: **Versnellen** van de digitale transformatie

Versnellen van onze broodnodige digitale transformatie waardoor we betere werkplekondersteuning, minder verstoringen en meer persoonsgerichte en veilige digitale mogelijkheden hebben voor onze cliënten en medewerkers. Met een moderne digitale omgeving kunnen we onze aansluiting op de regionale samenwerking Maximaal Digitaal beter gaan benutten.

Wat betekent dit voor onze systemen en wat merken we daarvan?

- Meer bandbreedte, snelheid en functionaliteit door vernieuwing van onze externe Infrastructuur (WAN).
- Inkoop van nieuwe netwerkkapparatuur geschikt voor nieuwe technieken (VOS, Dwaal, IP-TV, Leefcirkels).
- Nieuwe leverancier voor IT domeinen (Infrastructuur, werkplekken, security).
- Snellere zorgdomotica door de koppeling van de CLB server aan de nieuwe infrastructuur.
- Vernieuwde keuze, inkoop, installatie en meer nieuwe werkplek devices voor de zorglocaties en kantoor/staf.
- Migratie Datastructuur naar Cloud (Sharepoint) voor gemakkelijker en sneller samenwerken op afstand.
- Keuze en beheer verbeteren van administratieve-kantoortoepassingen (Microsoft Suite, Teams, Office).
- Versnellen van de bereikbaarheid door migratie digitale Telefonie vast/mobiel en Zorgtelefonie.
- Met hulp van moderne zorgtechnologie (domotica, VOS, data) arbeidsbesparend werken, kwaliteit van leven verbeteren.
- Optimaliseren AFAS en ONS (gerealiseerd in de Cloud) ten behoeve van vermindering administratieve last en betere communicatie met medewerkers, cliënten, naasten en behandelaren/ samenwerkingspartners.
- Vergroten van bewegingsvrijheid in veiligheid met uitbreiding van leefcirkels en GPS.
- Beperken van risico's in onze IT systemen zoals fraude, datalekken, data delen etc. m.b.v. MFA, Nen7510, Microsoft Cloud en verdiepen in NIS2.
- Voor verbeteren financieel gezonde bedrijfsvoering: Uitwerken functionele eisen rolling forecasting en verder verfijnen van de BI-tool.



Route 5: **Vervlechten** van strategische samenwerkingsrelaties met regiopartners

Sinds eind 2024 (zie ook bijlage 3) is Zorgcentra Meerlanden dieper in gesprek geraakt met 3 regionale VVT aanbieders in de regio Amstelland - Meerlanden over de mogelijkheden om strategisch samen te werken, nl. PCSOH, Brentano en Zorggroep Aelsmeer. In 2025 werd hiervoor een inhoudelijke en bedrijfsmatige verkenning uitgevoerd, waarna de boeiende resultaten door de bestuurders nader zijn geduid op haalbaarheid en wenselijkheid. De verkenning heeft opgeleverd dat er meerwaarde onderkend wordt, namelijk:

1. Inhoudelijk in onze maatschappelijke opdracht is er meerwaarde te behalen om tegen onze doelgroepen lokaal vaker 'ja' te kunnen zeggen tegen wat écht nodig is om de zorg in onze regio en dorpen toekomstbestendig te houden.
2. Bedrijfsmatig op het vlak van Financiën, Vastgoed, BI/BC en ICT is meerwaarde te behalen die ons vooruit helpt in de toekomstbestendigheid en efficiëntie.
3. In lokale samenwerking qua cultuur en draagvlak is er meerwaarde om in personele zin samen de handen ineen te staan met betrekking tot de weerbaarheid op de arbeidsmarkt met ondersteuning van HR & Opleidingen.

Vervolgens is een voorkeursscenario door de bestuurders gekozen gericht op toewerking naar meer vervlechting van de ondersteunende diensten en uiteindelijke fusie. Dit is besproken met staf, hoger management en de gremia. Van verkenning naar vervlechting betekent een nieuwe fase en vraagt een keuze op commitment in de strategische samenwerking. De RvT van Brentano heeft, in afstemming met de ad interim bestuurder, in september '25 besloten zich terug te trekken uit het vervolg na de verkenning. Brentano wil prioriteit geven aan interne uitdagingen en de veranderende externe omgeving. Ook Zorggroep Aelsmeer trok zich terug in oktober '25. Zij zien door de sterke lokale positie en huidige financiële basis onvoldoende urgentie en meerwaarde om deze verkenning voort te zetten en kiezen ervoor om door te gaan als stand-alone organisatie.

De bestaande samenwerking binnen de 6 VVT organisaties Amstelland & Meerlanden blijft uiteraard gewoon onverlet doorgaan en vormt een waardevolle basis voor de regio.

Zorgcentra Meerlanden zal met de bestuurder van PCSOH nader afstemmen hoe wij verder zullen gaan in dit ontwikkeltraject met een zwaartepunt in Haarlemmermeer. Het nut en de noodzaak om verder te gaan vanuit de verkenning intensieve samenwerking staat niet ter discussie bij Zorgcentra Meerlanden en PCSOH. Wij ervaren hierin ook de nadrukkelijke steun van anderen, zoals onze VVT regiopartners, het zorgkantoor, de preferente zorgverzekeraars en onze banken. Voor de toekomstbestendigheid van Zorgcentra Meerlanden is het vervlechten van de organisatie met andere dorpse organisaties, een kansrijke strategische keuze die zal helpen bij de maatschappelijke opgave en de strategische koers. Vanuit de inhoud zal middels een beslisdocument een groeipad voor een bijpassende organisatievorm volgen in nauwe afstemming met de gremia en met aandacht voor mens en organisatie. De wijze van vervlechten en planning, zal hiermee meer tastbaar worden en vanuit gedeeld leiderschap met inzichten uit

diverse perspectieven worden gevoed. Het is het voornemen van het bestuur en de Raad van Toezicht om tot een gezamenlijke intentieverklaring te komen uiterlijk begin 2026.

De bestaande samenwerkingsprojecten met de VVT partners in de regio blijven daarnaast onverlet doorgaan. De urgentie blijft groot, daarom zien wij dit als een belangrijk en zinvol vervolgtraject vanuit onze gezamenlijke maatschappelijke opdracht voor de toekomst van twee dorpse zorgorganisaties in onze regio.

Zorgcentra Meerlanden is gecommitteerd aan deze opdracht, vanuit de overtuiging dat het onze lokale positie kan verstevigen in de dorpse verankering naast de stedelijke organisaties en tegelijk helpend is voor onze urgente opdracht de organisatie toekomstbestendiger en weerbaar te maken. Tegelijkertijd is het geen gebaand pad en vraagt het continue kritische reflectie op voor- en nadelen. Samen oplopen in de vele uitdagingen en de handen ineen slaan vanuit een gedeelde maatschappelijke opdracht, past bij 'Vertrouwd nabij' willen zijn. Door onze middelgrote omvang, kunnen we niet altijd dat doen wat wel nodig is voor cliënten in de regio die ons vertrouwd zijn.

Samen willen we: *vaker 'ja' zeggen tegen dat wat echt nodig is*

We werken al samen in vele regionale maatwerk- en transitieprojecten met belangrijke steun van Zorg & Zekerheid (en dat blijven we ook doen), maar dat is niet genoeg om als organisatie écht wendbaar te zijn voor de toekomst.

Welke criteria voor succes hanteren we voor de regionale samenwerking?

Met één krachtige samenwerkingsvorm willen we:

- Verdiepen op onze aandacht voor het welzijn van de cliënt;
- Versnellen op innovatie en digitale transformatie;
- Veranderen om flexibel in te spelen op zorgbehoeften en personeelscapaciteit;
- Versterken op onze financiële weerbaarheid in zorg en vastgoed.

We bieden onze cliënten en onze medewerkers meer keuzemogelijkheden. Zij kunnen wonen en werken 'gewoon thuis' of in onze vertrouwde locaties met elk een eigen identiteit/sfeer. Door lokaal in Badhoevedorp, Hoofddorp, Nieuw Vennep en Aalsmeer de handen ineen te slaan, versterken we onze kans om mensen Vertrouwd nabij te zijn en te blijven.

Afsluiting

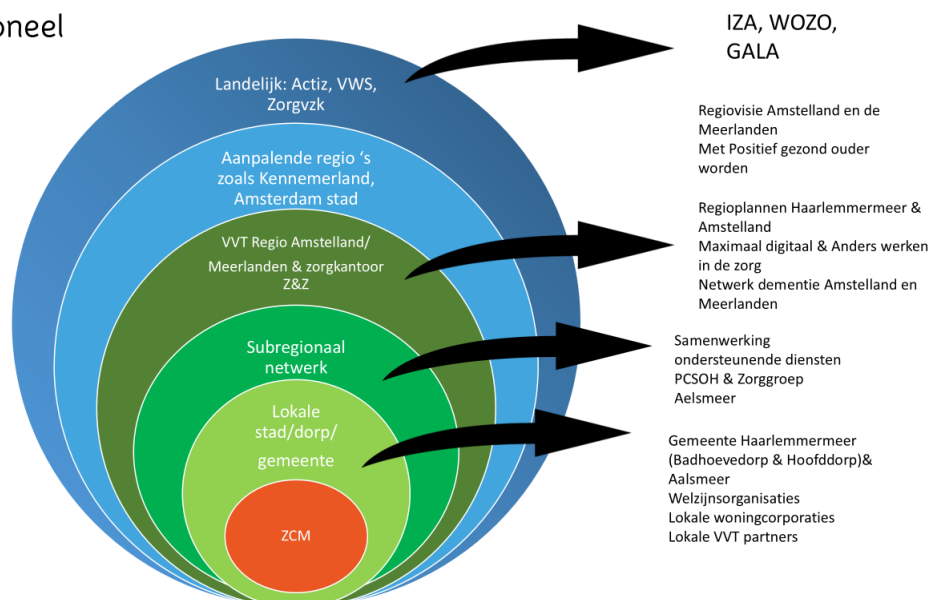
Voor verdere achtergrondinformatie verwijzen we graag naar de bijlagen.

- Bijlage 1: Zorgcentra Meerlanden in het professionele netwerk
- Bijlage 2: Analyse van kansen en bedreigingen in de buitenwereld van ZCM
- Bijlage 3: Aanleiding en achtergrond verkenning strategische samenwerking

Bijlage 1: Zorgcentra Meerlanden in het professioneel netwerk



professioneel
netwerk



Zorgcentra Meerlanden investeert van harte tijd, geld, moeite en energie in de professionele samenwerkingsrelaties in de regio en specifieke projecten die passen bij onze missie, visie en kernwaarden. Voor tenminste de periode 2025-2026 zijn dit de projecten waar we actief bij betrokken zijn:

Project	Doelstelling	 Met wie:
Groei Wijkzorg Plus (VPT)	Ouderen met een Wlz-indicatie (zzp4, zzp5 of zzp6), die dankzij Volledig Pakket Thuis langer thuis kunnen blijven wonen. Er zal gefocust worden op WLZ geïndiceerde ouderen in de buurt van de locaties van Zorgcentra Meerlanden in Haarlemmermeer.	Zorg & zekerheid Ymere 1 ^e lijn GGZ Haarlemmermeer Meerwaarde
Medewerkersreis	In 2025-2026 richten we in de Medewerkersreis de focus op 'behoud' en kijken we door naar 'offboarding'. De rode draad daarin is, net als in de eerdere fase van 'onboarding', aandacht voor de medewerker, in nauwe afstemming met de zorgafdelingen. Daar spelen de thema's 'vergrijzing', 'benutten van talenten', 'doorgroeimogelijkheden' en 'duurzame inzetbaarheid' een rol. Deze thema's zijn actueel en gaan we, door middel van het project Medewerkersreis, concreet vertalen naar stappen in de reis.	Zorg & Zekerheid PCSOH Brentano ZG Aelsmeer
Lang leve thuisflats	De samenwerking van partijen in de Lang Leven Thuisflat is erop gericht dat bewoners zelf vorm en inhoud geven aan zorg en ondersteuning en dat er een levendige gemeenschap ontstaat waarin men naar	Gemeente Amstelveen Zorg & Zekerheid Brentano Zonnehuisgroep Amstelland

	elkaar omkijkt. Elke Lang Leven Thuisflat heeft een vast team van medewerkers van de woningcorporatie en zorg- en welzijnsmedewerkers die zorg en ondersteuning bieden bij het dagelijks leven vanuit de Wmo, Zorgverzekeringswet (wijkverpleging) of Wet langdurige zorg (Wlz). In 2025/2026: continuering én uitbreiding van het project (van 2 naar 7 flats) in Amstelland in 2025, waaronder 1 in Aalsmeer.	Amstelring Eigen Haard (woningbouwvereniging) Woonzorg Nederland Participe (welzijn) Kloosterhof Zorggroep Aelsmeer
Samenwerken in de wijk/ 1 ingang wijkverpleging	Meer cliënten bedienen in de wijk door: betere samenwerking en afstemming en door potentieel van naasten/informele zorg beter te benutten (5-stappen). Cliënten en verwijzers vinden makkelijker en sneller het juiste antwoord op de zorgvraag, hulpvraag of ondersteuningsvraag in de wijk. Zwaardere zorgvragen kunnen in de thuissituatie beantwoord worden door samenwerking. Meer mensen kunnen langer en beter thuis wonen (uitstel verpleeghuisopname). In Amstelland is dit in 2023 reeds gerealiseerd, in werkgebied Hoofddorp en Aalsmeer is dit gerealiseerd in 2025 en wordt dit uitgebouwd in 2026. Toegankelijkheid en kwaliteit van de wijkverpleging blijft zo veel mogelijk gewaarborgd.	Amstelring Wijkzorg Zorggroep Aelsmeer Zorg & Zekerheid (zorgkantoor)
Regionaal opleiden	Samen regionaal opleiden door: • Ontwikkelingsmodulaire manier van opleiden • Klassen worden door de deelnemende organisaties opengesteld om gezamenlijk studenten op te leiden. Organisaties leren van en helpen elkaar, maar ook studenten leren van elkaar • Stageplekken worden door de deelnemende organisaties opengesteld om zo gezamenlijk mensen op te leiden en te begeleiden • Specifieke nieuwe leertrajecten samen blijven ontwikkelen zoals voor VPT, EVV	SHVOZ Nova college Zonnehuisgroep Amstelland ZG Aelsmeer Amstelring Brentano PCSOH Cordaan
Maximaal digitaal	Samen zorgtechnologie en digitale zorg naar een hoger niveau te tillen. De samenwerking focust op samen leren, opschalen en barrières wegnemen bij de inzet van zorgtechnologie: • Ontwikkeling Datawerkplaats • Regionaal beeldzorgteam • Verminderen administratieve lasten van zorgmedewerkers via AI • Ambassadeurs zorgtechnologie • Vergroting bewegingsvrijheid via leefcirkels • Spraakgestuurd rapporteren • Metingen met koppeling ECD	VVT-organisaties in Amstelland/Meerlanden en Amsterdam Zorg & Zekerheid Zilveren Kruis
Regionale samenwerking Duurzaamheid	Door gezamenlijke inspanningen en een gerichte focus op kennisdeling en bewustwording kunnen de zorgorganisaties effectiever werken aan hun duurzaamheidsdoelstellingen. Het (laten) uitvoeren van een nulmeting en materialiteitsanalyse is noodzakelijk om gericht actie te ondernemen. In 2025 zijn initiatieven voor bewustwording op 3 à 4 thema's genomen en in 2026 vinden concrete implementatie-initiatieven plaats.	PCSOH Zonnehuis Amstelland Brentano ZG Aelsmeer Amstelring Deloitte

Reablement/5 stappen model	Het elke vijf weken organiseren van een sessie voor per locatie een direct bij het 5- stappen model betrokken vertegenwoordiger waarin best practices worden gedeeld en inhoudelijke, praktische vraagstukken worden ingebracht en gezamenlijk verkend.	Brentano Zonnehuisgroep Amstelland Amstelring PCSOH ZG Aelsmeer
Campagne Maatschappelijke dialoog, Samen van waarde	Als zorgorganisaties uit de regio Groot-Amsterdam en Amstelland & Meerlanden willen we vanuit de overkoepelende boodschap "Van waarde voor elkaar": • Maatschappelijke dialoog entameren • Een gezamenlijk positief verhaal uitdragen dat eenvoudig te begrijpen is • Richten op bewustwording en stimulering van de eigen (actieve) rol • Aangeven van grenzen van wat professionals/zorgorganisaties aan kunnen	Zorgorganisaties uit de regio Groot-Amsterdam en Amstelland & Meerlanden
Samenwerking Inkoop van facilitaire ondersteunde diensten en producten	• Professionalisering contractmodule • Opstellen inkoopbeleid en jaarplan inkoop 2025 • Gezamenlijke dossiers o.b.v. Spent analyse voor Bemiddelings/uitzendbureaus, Apotheek, Energie, Afval en ICT	BuroZP PCSOH ZG Aelsmeer
Verkenning verdere regionale samenwerking	Vervolg vanuit samenwerking ondersteunende diensten verkenning hoe we gezamenlijk meer toekomstbestendig zouden kunnen zijn	Brentano PCSOH ZG Aelsmeer

Bijlage 2: Analyse van de kansen en bedreigingen in de buitenwereld van Zorgcentra Meerlanden: de regio

In het regioplan Positief gezond ouder worden Amstelland en Meerlanden is specifiek ingestoken op regionale samenwerking en bundeling van krachten en middelen. Transitie-middelen, IZA middelen en SPUK-DOS aanvragen worden vanuit het bestuurlijk VVT overleg Amstelland – Meerlanden aangejaagd en verantwoord naar de stakeholders. Wij geloven niet in concurrentie maar in concullega's, waarbij we niet alleen willen samenwerken binnen de VVT maar ook geloven in de kansen van Domein Overstijgend Samenwerken. Zorgcentra Meerlanden neemt daarom deel aan veel regionale projecten die aansluiten bij onze maatschappelijke opdracht en onze organisatie mede kunnen versterken in zorg en/of bedrijfsvoering (zie bijlage 1 met overzicht regionale projecten).

Samenvatting Kansen in de regio

1. Het aantal ouderen dat behoefte heeft aan zorg en ondersteuning neemt in de periode tot 2040 sterk toe. Prognoses van de vraag naar zorg laten voor intramurale en extramurale zorg geleverd door VVT-instellingen een sterke stijging zien.
 - Naar verwachting neemt de vraag naar verzorgings- en verpleeghuiszorg toe (m.u.v. VV4)
 - Als onderdeel van de beweging 'langer thuis' wordt WLZ-zorg in toenemende mate extramuraal georganiseerd (VPT/MPT)
 - De vraag naar kortdurende zorg (o.a. GRZ en ELV) neemt toe. Zo neemt het aantal electieve behandelingen in het ziekenhuis toe voor inwoners van het werkgebied. Kortdurende zorg kan een belangrijke bijdrage leveren in het verkorten van ligdagen in ziekenhuizen en tevens een verplaatsing naar een intramurale setting of ziekenhuis voorkomen.
2. Er is behoefte aan nieuwe woon(zorg)vormen waarin ouderen (met elkaar) ondersteund kunnen wonen.
3. Inwoners in het werkgebied zijn (gemiddeld genomen) relatief hoog opgeleid, welvarend en vitaal. Dit biedt potentieel de mogelijkheid om hen nadrukkelijker vanuit eigen kracht langer zelfredzaam te houden, digitale toepassingen te omarmen of zelfs een surplus aan dienstverlening te kunnen betalen. Kanttekening hierbij is dat de regio diversiteit in groepen kent waarbij niet iedereen hiertoe in staat is.
4. Een grote groep gepensioneerde 'jong grijsen' kan en wil een bijdrage leveren aan de samenleving en hun direct sociale omgeving. Met een goed vrijwilligersbeleid kan dit potentieel worden benut om hulpbehoevende ouderen te ondersteunen.
5. Digitalisering is sterk in opkomst en kan door de inzet van technologie een bijdrage leveren aan de eigen kracht en kwaliteit van leven van cliënten, het leveren van zorg op afstand en reduceren van taken van zorgmedewerkers. In de regio worden digitale toepassingen nog incidenteel ingezet (samenwerking met SIGRA op dit gebied biedt kansen).

6. Er vindt een verschuiving plaats van ziekte en zorg naar gezondheid en gedrag. In toenemende mate is welzijn en welbevinden (Positieve Gezondheid) het vertrekpunt en organiseren we hulp dichtbij de leefomgeving van de cliënt. De aandacht voor preventie, leefstijlinterventies en voorkomen van eenzaamheid neemt toe. In verbinding met ketenpartners kan de eigen kracht (veerkracht en eigen regie) van de cliënt (langer) op peil gehouden worden.
7. In de maatschappelijke opgave die we voorstaan kan sterke regionale samenwerking bijdragen om schaarse middelen doelmatig in te zetten (en is belangrijker dan keuzevrijheid en concurrentie). Een gezamenlijke integrale kijk op zorg en ondersteuning is in ontwikkeling, de vervolgstap is om samen doelmatiger te organiseren.
8. Er is veel draagvlak in de regio voor versterkte regionale samenwerking. Van praten naar daadwerkelijk met elkaar doen klinkt breed door in de gevoerde gesprekken. Er is behoefte aan focus, minder praten en samen een echte doe-coalitie vormen waarbij organisaties laagdrempelig elkaar kunnen versterken.
9. Er zijn lokaal verschillende burgerinitiatieven in de regio opgezet door betrokken gemeenschappen met een sterke sociale cohesie.

Samenvatting Bedreigingen in de regio

1. De krimpende beroepsbevolking leidt tot arbeidsmarktkrapte. Vooral in de zorgsector is de beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel onzeker. Landelijk rapporteren zorginstellingen nu al moeite te hebben met het vullen van vacatures en tegelijkertijd naderen steeds meer werknemers in de zorg de pensioensleeftijd (in de VVT is dit aandeel in de arbeidsmarktregio Amstelland, Kennemerland en Meerlanden zelfs al 30% in 2020)
2. De tweedeling in de regio is groot. Delen van de regio kennen een landelijk karakter terwijl andere delen een grootstedelijk karakter kennen met bijkomende problematiek. Dit vertaalt zich door in grote verschillen in sociale cohesie en cultuur.
3. De zorgkosten stijgen aanzienlijk en als gevolg daarvan neemt de druk op de zorg toe. Richting de toekomst zal de druk vanuit de overheid / financiers op doelmatiger organiseren verder toenemen.
4. In lijn met de landelijke beweging zal het aantal intramurale plaatsen beperkt meestijgen met de vergrijzing en zorgvraag. Als gevolg hiervan wordt de casuïstiek intramuraal (en ook extramuraal) zwaarder en complexer en moeten ouderen langer in hun thuisomgeving worden ondersteund. Dit vraagt vaker om maatwerk en gedifferentieerd aanbod.
5. Door de grote druk op het zorgsysteem moeten we vaker een beroep doen op informele helpers als vrijwilligers en mantelzorgers. Het mantelzorgpotentieel daalt echter sterk. Daarnaast zijn mantelzorgers in de regio nu al vaak zwaar belast.

6. De kwantitatieve en kwalitatieve mismatch op de woningmarkt om te voorzien in de vraag van de ouder wordende samenleving is landelijk én regionaal groot. Passende woonvormen met goede voorzieningen zijn er onvoldoende waardoor ouderen vaker alleen wonen, doorstroom in de woningmarkt belemmeren en sneller in een isolement komen met potentieel meer eenzaamheid tot gevolg.
7. Gezondheid en welbevinden van cliënten (Positieve Gezondheid) wordt negatief beïnvloed door niet-medische aspecten als eenzaamheid, gebrek aan zingeving en lage taalvaardigheid. De tweedeling en daarmee ongelijkheid in de samenleving neemt verder toe. Voor ouderen met laag opleidingsniveau of inkomen, een klein netwerk, weinig digitale of gezondheidsvaardigheden en/of weinig eigen kracht wordt het uitdagender om passende zorg en ondersteuning te organiseren.
8. Er zijn in de regio veel zorg- en welzijnsorganisaties actief. In een groot en divers netwerk met aanbieders kan effectief samenwerken lastiger zijn. Vanuit het samenwerkingsverband in de regio samen zorg doelmatig organiseren en innoveren kan beter. Amstelring pakt als grote speler veel op als trekker, regievoerder en/of kassier. Zonnehuisgroep Amstelveen concentreert zich sec op Amstelveen en is daar qua omvang groot genoeg om zich dat te veroorloven. In de rest van de regio is een versnippering van diverse VVT organisaties, die samenwerken op inhoud vanuit de regiovisie plannen.

Bijlage 3: Aanleiding en achtergrond verkenning strategische samenwerking

Twee jaar geleden is een verkenning gestart rond samenwerking van ondersteunende diensten met Zorgcentra Meerlanden (ZCM), PCSOH & Zorggroep Aelsmeer (ZGA), volgend op het Lerend Netwerk.

Vergrijzende samenleving, druk op arbeidsmarkt en zorguitgaven vraagt steviger samenwerken maar werpt ook de vraag op wat een ideale schaalgrootte is om deze vraagstukken het hoofd te kunnen bieden. In maart 2024 hebben deze gezamenlijke bestuurders aangevuld met Brentano, de voorliggende samenwerkingsovereenkomst besloten aan te houden en de tijd te nemen een verkenning uit te voeren naar een strategische samenwerking(svorm).

Hieronder staan in chronologische volgorde de ontwikkelingen opgesomd:

- ✓ 2023: Drie organisaties (ZCM, ZGA en PCSOH) hebben onder begeleiding van een extern projectleider (en gefinancierd via maatwerkgelden door het zorgkantoor) de status van de ondersteunende diensten diepgaander onderzocht. Tevens is de samenwerking tussen de verschillende stafdiensten verder aangejaagd, maar beperkt gebleven;
- ✓ Bij onderzoek bleek dat er met name bij ZCM en PCSOH vanuit urgentie strakker gestuurd moest worden op verbetering gezonde bedrijfsvoering in 2024 en verder;
- ✓ De samenwerking in ondersteunende diensten, visie en strategie en regionale transitieprojecten zijn we meer gaan opzoeken met Brentano b.v. op opleiden, HR en behandeldienst. Ook zijn we meer gaan samenwerken in gezamenlijk regionaal anders opleiden (Brentano, ZCM, ZGA);
- ✓ Renovatie- en nieuwbouwplannen zijn we verder uit gaan werken (PCSOH, ZCM, Brentano, ZGA) waarbij het Zorgkantoor aangeeft meer doelgroep segmentatie in de regio te willen. Samenwerking geeft ruimte;
- ✓ Een pilot (ZCM, ZGA en PCSOH) rond gezamenlijke inkoop van facilitaire en bedrijfsvoering processen o.b.v. 'spend' is gestart in september 2024;
- ✓ Verder gegaan met ons al lopende HR-maatwerkproject Medewerkersreis als 4 organisaties (2e jaar);
- ✓ Als bestuurders van ZGA, ZCM, PCSOH en Brentano zijn we in gesprek geraakt over verbreding van de samenwerkingsovereenkomst met name de visie, output en gelijkwaardigheid hierachter;
- ✓ Als Brentano, Zorgcentra Meerlanden en Zorggroep Aelsmeer zijn we ieder individueel benaderd door PCSOH die op zoek is naar een fusiepartner, maar heeft ook iedere (andere) bestuurder in de regio dit gesprek gehad samen met zijn controller;
- ✓ 2025: Inmiddels hebben alle 4 bestuurders aangegeven dat we de deur openzetten voor het in gezamenlijkheid verkennen van een traject gericht op het onderzoeken van zowel de bedrijfsmatige als inhoudelijke voor- en nadelen van intensieve samenwerking in Amstelland Meerlanden;
- ✓ De voorzitters en de Raden van Toezicht van de zorgorganisaties zijn gezamenlijk bijeen geweest en staan positief kritisch achter de verkenning. De RvT denkt tegendraads mee met de bestuurder;

- ✓ September 2025 trekt de RvT en interim bestuurder Brentano zich terug om moverende redenen en gaan ZCM, PCSOH en Zorggroep Aelsmeer verder in dit traject.
- ✓ Oktober 2025 trekt de RvT en bestuurder Zorggroep Aelsmeer zich terug uit het traject en zien voldoende kansen om stand-alone verder te gaan;
- ✓ Vanuit de inhoudelijke verkenning zal eind 2025 voor de RvT's en RvB's een intentieverklaring opgesteld worden met een vorm van vervlechting met de nadrukkelijke optie van juridische en een bestuurlijke fusie tussen PCSOH & ZCM. Zo kan mogelijk naast Amstelring, Brentano, Zonnehuisgroep en Zorggroep Aelsmeer, een vijfde zorginstelling tijdens deze strategische periode worden opgericht. Met meer volume om weerbaarder en efficiënter te werken aan een gedeelde maatschappelijke opdracht, met rond de 40 miljoen omzet en werkend vanuit 5 locaties.

We zien als VVT organisatie(s) dat er onontkoombaar keuzes zullen moeten worden gemaakt. De redenen zijn divers: ons land vergrijst en hiermee neemt het aantal ouderen dat op de één of andere manier zorg of ondersteuning behoeft, sterk toe; de arbeidsmarkt verschaalt; goed leiderschap is essentieel, de bekostiging en bedrijfsvoering staat op spanning; de digitalisering vraagt versnelling en ons vastgoed vraagt vernieuwing. De context waarin we werken verandert hiermee sterk. We kunnen niet voort op het pad dat we de afgelopen jaren hebben bewandeld, er zullen keuzes moeten worden gemaakt.

PCSOH en Zorgcentra Meerlanden zijn zich hier sterk van bewust. Voor hen is duidelijk dat de keuzes radicaal en ingrijpend zullen zijn om in de ondersteuning en zorg blijvend te kunnen voorzien. Om die reden worden de handen in elkaar geslagen: er is behoefte aan een robuuste organisatie die, wat betreft innovatief vermogen, maatschappelijke opdracht en financiële slagkracht in staat is om de bekende paden te verlaten om samen vooruit te komen tot lokale versterking.

Maar ook als er nog onbekende paden worden gekozen, neem je dingen mee die belangrijk voor je zijn. Belangrijk omdat ze heel erg passen bij wie je bent; belangrijk omdat ze je weer helpen om het onbekende eigen te maken. Onze organisaties hebben als belangrijk en gezamenlijk kenmerk dat ze lokaal stevig zijn ingebed. De inhoudelijke verkenning zal meer verhelderen of dit ons samen versterkt of niet of anders moet.