

Bouwen aan toekomstbestendige zorg

Kwaliteitsbeeld 2025-2026

Wensen en
behoefte
kennen

Netwerken
bouwen

Het werk
organiseren

Leren &
Ontwikkelen

Inzicht in
kwaliteit

Samen zinvol betrokken



Bouwen aan toekomstbestendige zorg

Kwaliteitsbeeld 2025-2026

Bestuur en Managementteam Zorgwaard

Jack Thiadens, Bestuurder a.i.

Martine van IJperen, manager zorg en behandeling

Stephanie Beers, manager HR

Henk-Jan Ockerse, manager bedrijfsvoering en concerncontroller

Vorbereid en geredigeerd door Sjantine van der Vlies, in nauwe samenwerking met betrokken medewerkers uit de organisatie.

Vastgesteld op: 18 maart 2026



“

Goede zorg begint met balans: tevreden cliënten, tevreden medewerkers en een gezonde organisatie.

Beste lezer,

Voor u ligt het Kwaliteitsbeeld 2025-2026.

Dit Kwaliteitsbeeld is opgesteld aan de hand van de vijf bouwstenen van het Generiek Kompas. Het Generiek Kompas geeft richting aan de beweging naar goede kwaliteit van zorg: zorg die past bij de context van bewoners en cliënten en die bijdraagt aan hun kwaliteit van bestaan.

De vijf bouwstenen bieden houvast om dagelijks aan kwaliteit te werken en om zicht te krijgen op hoe die kwaliteit zich ontwikkelt. Het kwaliteitsbeeld 2025-2026 vormt een samenhangende terugblik, reflectie en vooruitblik op deze vijf bouwstenen. We kijken terug op 2025, een intensief en pittig overgangsjaar waarin Zorgwaard, na een periode van financiële en organisatorische druk, zelf orde op zaken heeft moeten stellen; dit is gelukt.

2025 stond in het teken van herstel, herinrichting en het maken van noodzakelijke keuzes. Onze gezamenlijke inspanningen hebben zich in dat kader gericht op drie hoofdprioriteiten: tevreden cliënten, tevreden medewerkers en een gezonde bedrijfsvoering. Als we deze drie hoofdprioriteiten goed in balans weten, zien we een organisatie die 'in control' is, en die zich kan aanpassen aan veranderingen in de buitenwereld met processen die wendbaarheid, flexibiliteit en toekomstbestendigheid ondersteunen.

Wij waarderen het dat u kennis wilt nemen van dit document en wensen u veel leesplezier toe.

Mede namens het Managementteam,

Jack Thiadens
Bestuurder a.i.
Zorgwaard

Inhoud



Inleiding



Samenvattend



Onze bouwstenen



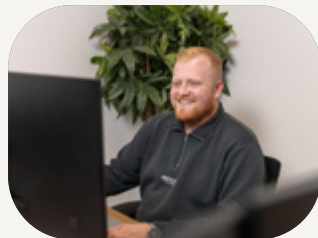
**Bouwsteen 1
Het kennen van
wensen en behoeften**



**Bouwsteen 2
Het bouwen
van netwerken**



**Bouwsteen 3
Het werk
organiseren**



**Bouwsteen 4
Leren &
Ontwikkelen**



**Bouwsteen 5
Inzicht in
kwaliteit**





“

Samen, zinvol en betrokken, want dat is Zorgwaard!

Inleiding

Bij Zorgwaard staat passende zorg centraal: zorg die aansluit bij de unieke wensen en behoeften van onze cliënten en bijdraagt aan hun kwaliteit van bestaan. We geloven in een zorgverlening die verder reikt dan de cliënt alleen, door samen te werken met hun sociale netwerk en de gemeenschap waarin zij leven.

Juist deze omstandigheden hebben ruimte gecreëerd om scherper te kijken, focus aan te brengen en gericht te bouwen aan kwaliteit. Binnen alle vijf bouwstenen is in 2025 ingezet op borging, continuïteit en gerichte doorontwikkeling. Er is voortgebouwd op bestaande werkwijzen en eerder ingezette lijnen, met blijvende aandacht voor het kennen van de wensen en behoeften van bewoners en cliënten, het onderhouden en versterken van netwerken, het zorgvuldig organiseren van het werk en het ondersteunen van medewerkers in leren en ontwikkelen. Tegelijkertijd is gewerkt aan meer samenhang en inzicht in kwaliteit, zodat beter zichtbaar wordt wat goed gaat en waar bijsturing wenselijk is. Daarmee is 2025 niet alleen een jaar van herstel geweest, maar ook het startpunt van een gerichte verbeterlag. We hebben scherper zicht gekregen op wat goed gaat én waar we structureel moeten verbeteren, en die verbeterpunten zijn verwerkt in de accenten voor 2026.

In dit kwaliteitsbeeld maken we inzichtelijk welke thema's en aandachtspunten in 2025 centraal hebben gestaan en welke stappen daarin zijn gezet. Daarbij reflecteren we op wat heeft bijgedragen aan verbetering, waar we tegen grenzen aanliepen en welke inzichten dit heeft opgeleverd. Vanuit deze reflectie beschrijven we, in samenspraak met betrokkenen, de accenten en ontwikkelopgaven voor 2026.

Daarmee laat dit kwaliteitsbeeld zien hoe Zorgwaard zich als lerende organisatie blijft ontwikkelen, ook na een periode van ingrijpende verandering. Wij zijn dankbaar voor de grote inzet en betrokkenheid van onze medewerkers. Zij werken iedere dag met toewijding aan de zorg voor onze bewoners en cliënten in de wijk en dragen daarmee bij aan de kwaliteit van bestaan van de mensen die op Zorgwaard vertrouwen. Dat cliënten onze zorg blijven waarderen blijkt ook uit het cliënttevredenheidsonderzoek (Zorgfocuz), met een gemiddelde score van 8,2.





Samenvattend

Deze samenvatting geeft op hoofdlijnen inzicht in onze belangrijkste ontwikkelingen in 2025 en de accenten voor 2026. De volledige uitwerking per bouwsteen is beschikbaar via de verdiepende toelichting.

2025 was voor Zorgwaard een intensief overgangsjaar waarin herstel, herinrichting en het versterken van de basis centraal stonden. Juist deze periode heeft ruimte gecreëerd om scherper te kijken, focus aan te brengen en gericht te bouwen aan kwaliteit. Daarmee is 2025 niet alleen een jaar van stabilisatie geweest, maar ook het startpunt van een gerichte verbeterslag die we in 2026 verder verdiepen en borgen.



BOUWSTEEN 1 HET KENNEN VAN WENSEN EN BEHOEFTE

Kernbeweging

Van zorgvraaggericht werken naar betekenisgericht ondersteunen: niet zorgen vóór mensen, maar samen met mensen en hun netwerk mogelijk maken wat voor hen van waarde is.

Samen zinvol betrokken

Wat deden we in 2025

Persoonsgerichte ondersteuning is het vertrekpunt binnen Zorgwaard. In 2025 hebben we deze basis verdiept met een vernieuwde, integrale visie op zorg en welzijn.

Daarbij staat niet de zorgvraag centraal, maar de mens. We starten steeds bij de vraag: wat doet ertoe voor deze persoon?

Belangrijke stappen

- Vaststelling en implementatie van een vernieuwde integrale visie op Zorg & Welzijn, met reablement als fundament.
- Werken vanuit de vijf leidende vragen (zelf – hulpmiddelen – netwerk – digitaal – professioneel).
- Doorontwikkeling van het zorg(leef)plan als kompas voor kwaliteit van bestaan.
- Start en opschaling van langer-thuis-teams (VPT).
- Versterking van leven in vrijheid ('Nee, tenzij') en open deuren, ondersteund door technologie.
- Doorontwikkeling van De Wijk van je Leven en De Nieuwe Weide als voorbeelden van community care.

“

Wat ertoe doet voor de mens stond centraal in 2025. In 2026 bouwen we verder - samen met bewoners en hun netwerk.

Wat zien we terug (effect en inzichten)

- Gesprekken worden vaker gevoerd vanuit betekenis en kwaliteit van bestaan.
- Het netwerk van bewoners wordt nadrukkelijker betrokken bij het dagelijks leven en bij besluitvorming.
- We zien dat welzijnsvragen vaak verweven zijn met zorgvragen en vragen om een bredere blik dan alleen professionele inzet.

Accent 2026

In 2026 verdiepen en verbreden we deze beweging:

- Verdere borging van reablement en de Cirkel van Vijf in alle teams.
- Expliciete versterking van de samenwerking met naasten, vrijwilligers en informele netwerken: de bewoner blijft leidend, het netwerk blijft betrokken, professionals vullen aanvullend aan waar nodig.
- Doorontwikkeling van Huiskamers van de Wijk als ontmoetingsplek van, voor en door de gemeenschap.
- Verdere uitrol van leven in vrijheid, met ondersteuning door passende technologie waar nodig.

Naar Toelichting



BOUWSTEEN 2 HET BOUWEN VAN NETWERKEN

Kernbeweging

Van losse samenwerkingen naar meer structurele netwerkzorg, waarin formele en informele zorg samen verantwoordelijkheid dragen voor kwaliteit van bestaan.

Samen zinvol betrokken

Wat deden we in 2025

Netwerkgericht werken is steeds belangrijker geworden. Mensen wonen langer thuis, zorgvragen worden complexer en de arbeidsmarkt is krap. Passende ondersteuning ontstaat daarom niet binnen één organisatie, maar in samenwerking met naasten, vrijwilligers, welzijn, eerstelijnszorg en regionale partners.

In 2025 hebben we samenwerking zowel intern als extern verder versterkt.

Intern binnen Zorgwaard

- Versterking van samenwerking via zorgclusters en een extra laag teamleiders, waardoor lijnen korter zijn en teams beter ondersteund worden.
- Aandacht voor zorgvuldige overdrachten tussen wijkzorg en intramurale zorg, met oog voor continuïteit en betrokkenheid van het sociaal netwerk van de cliënt.
- Multidisciplinaire samenwerking steeds meer ingericht vanuit de Cirkel van Vijf: zelfredzaamheid en netwerk waar mogelijk voorliggend, professionele inzet aanvullend waar nodig.
- Start van het project Thuis in de Toekomst (proeftuin Strijen), met verdere uitrol via de clusterstructuur en ondersteuning vanuit Waardigheid en Trots.
- Inzet van coördinatoren informele zorg als schakel tussen teams, mantelzorgers en vrijwilligers.

“

Van samenwerken naar samen verantwoordelijkheid: netwerkzorg kreeg in 2025 structureel vorm.

Regionaal – Hoeksche Waard

- Actieve deelname aan Samen! Meer voor elkaar (Wonen, Welzijn en Zorg).
- Versterking van eerstelijnsamenwerking via het Regionaal Eerstelijns Samenwerkingsverband, met aandacht voor hechte wijkverbanden en de ontwikkeling van Medisch Generalistische Zorg (MGZ).
- Verdieping van samenwerking met woningcorporaties, welzijnsorganisaties, gemeenten en ketenpartners.
- Verkenning op verduurzaming samenwerking in de wijk.

Bovenregionaal

- Actieve participatie binnen Archipel ZHE-BAR in het kader van het Integraal Zorgakkoord (IZA).
- Bijdrage aan regionale transformatieopgaven rondom zelf- en samenredzaamheid, zorgzame wijken en passende inzet van technologie.



Wat zien we terug (effect en inzichten)

- Samenwerking is duidelijker georganiseerd en minder vrijblijvend.
- De rol van informele zorg krijgt meer structurele aandacht, maar vraagt blijvende investering in rolhelderheid en afstemming.
- Regionale samenwerking wordt steeds meer een gezamenlijke verantwoordelijkheid in plaats van een optelsom van afzonderlijke organisaties.
- Netwerkgorg ontwikkelt zich stap voor stap: onderlinge afstemming kost tijd.

Accent 2026

- Verdere implementatie van Thuis in de Toekomst binnen alle clusters.
- Versterking van de samenwerking in de driehoek bewoner-naasten-professional.
- Doorontwikkeling van Huiskamers van de Wijk als ontmoetingsplek van, voor en door inwoners, gericht op vitaliteit en zelfredzaamheid.
- Doorontwikkeling van het RESV-hechte wijkverbanden en MGZ.
- Actieve bijdrage aan de regionale transformatie via Archipel, met nadruk op samenredzaamheid, zorgzame wijken en innovatie.



Naar Toelichting



BOUWSTEEN 3 HET WERK ORGANISEREN

Kernbeweging

Van reactief organiseren naar strategisch, voorspelbaar en innovatief organiseren met aandacht voor werkplezier én kwaliteit van zorg.

Samen zinvol betrokken

Wat deden we in 2025

In 2025 hebben we de organisatorische basis van Zorgwaard heringericht. Daarmee is een fundament gelegd voor toekomstbestendig organiseren in een context van toenemende zorgzwaarte en arbeidsmarktkrapte.

Belangrijke stappen

- Volledig werken vanuit zorgclusters met clustermanagers en teamleiders.
- Voorbereiding en verdere uitwerking van integraal capaciteitsmanagement. De inhoudelijke kaders zijn ontwikkeld; de verdere implementatie vindt in 2026 plaats.
- Inzet op versterking van vaste teams en beperking van externe inhuur waar mogelijk, gekoppeld aan recruitment en behoud.
- Actieve medewerkersdialoog in het veranderjaar.
- Inzet van arbeidsbesparende technologie, zoals medicatieondersteuning (Medido), beeldzorg (Compaan) en hulpmiddelen voor zelfredzaamheid; start van een pilot met expertise op afstand (Gemvision).

“

De basis op orde: 2025 bracht structuur, richting en ruimte voor vernieuwing.

Wat zien we terug (effect en inzichten)

- De nieuwe clusterstructuur biedt meer duidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden.
- De randvoorwaarden voor integraal capaciteitsmanagement zijn ingericht, maar de praktische doorwerking in planning en deskundigheidsmix vraagt verdere implementatie in 2026.
- Technologie ondersteunt werkprocessen, maar vraagt blijvende aandacht voor adoptie en inbedding in de dagelijkse praktijk.

Accent 2026

- Implementatie van integraal capaciteitsmanagement binnen de clusters.
- Versterken van de deskundigheidsmix passend bij de veranderende zorgvraag.
- Verdieping van professioneel leiderschap en medewerkersbetrokkenheid.
- Structurele inbedding van innovatie en technologie ter ondersteuning van werkorganisatie en werkdrukverlichting.

Naar Toelichting

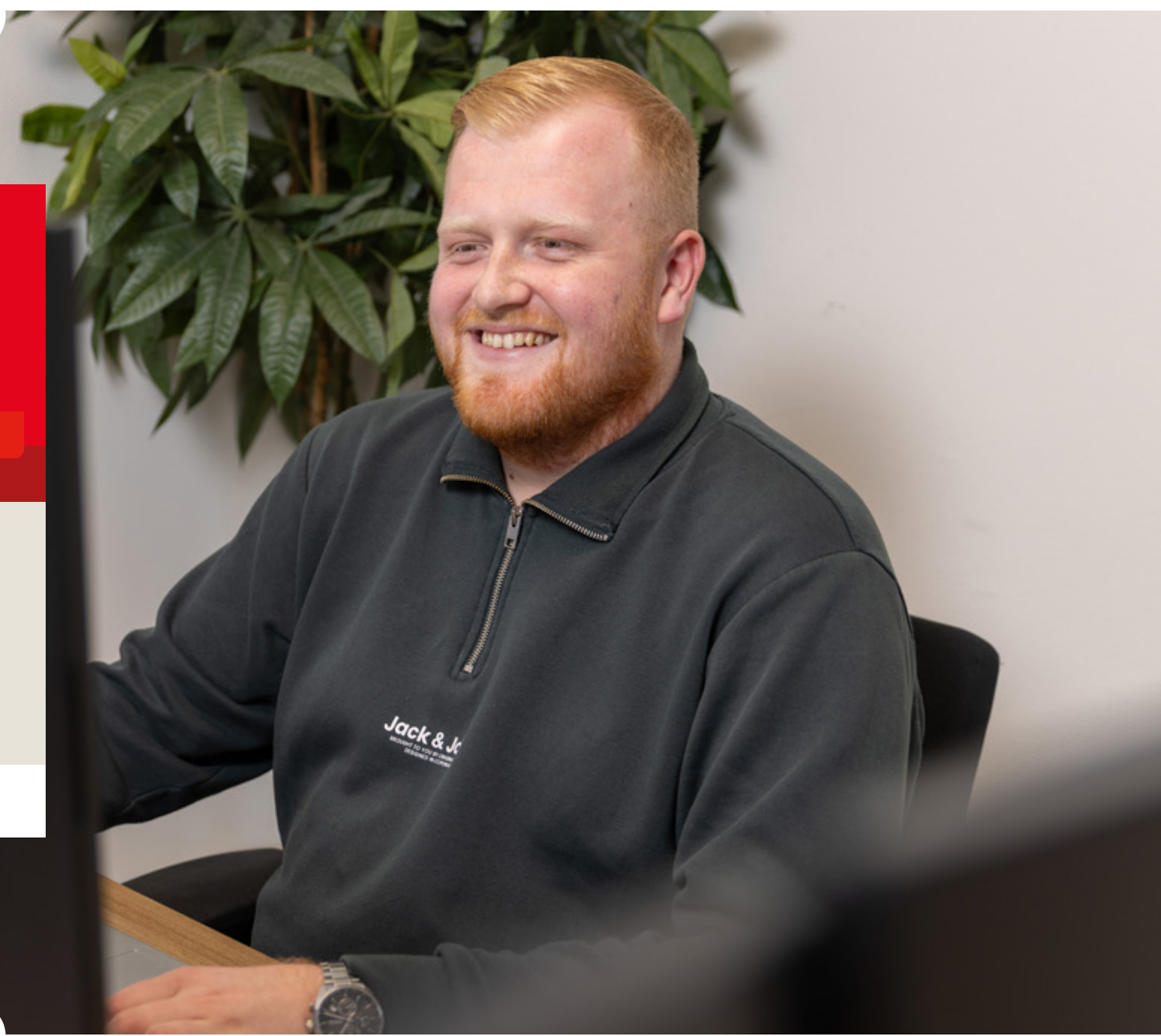


BOUWSTEEN 4 LEREN & ONTWIKKELEN

Kernbeweging

Van minimale basisborging naar strategisch investeren in vakmanschap, werkgeluk en toekomstbestendige inzetbaarheid.

Samen zinvol betrokken



Wat deden we in 2025

Het afgelopen jaar stond in het teken van herstel en herinrichting. De nadruk lag op het borgen van de minimale basis: verplichte e-learning, wettelijke scholingen en de start van scholing rondom de Wet zorg en dwang (Wzd).

Tegelijkertijd werden de randvoorwaarden gecreëerd om leren en ontwikkelen weer structureel te versterken:

- In de begroting voor 2026 is 2% van de loonsom gereserveerd voor scholing en ontwikkeling.
- Ontwikkeling van het Scholingsplan 2026.
- Voorbereiding van een inhaalslag op basisbekwaamheid (BHV, reanimatie, Wzd), met borging via e-learning en praktijktoetsen in Studytube.
- Doorontwikkeling van modulair opleiden met erkende MBO-certificaten en doorgroeipaden.
- Verdere professionalisering van HR, waaronder optimalisatie van AFAS en versterking van de koppeling tussen AFAS en Studytube.

“

Leren kreeg weer structuur in 2025 - in 2026 zetten we vol in op vakmanschap en inzetbaarheid.

Wat zien we terug (effect en inzichten)

- Basisborging is noodzakelijk, maar onvoldoende om duurzaam voorbereid te zijn op toenemende zorgzwaarte en arbeidsmarktkrapte.
- Er is behoefte aan meer praktijkgerichte scholing, duidelijke loopbaanperspectieven en ondersteuning in digitale vaardigheden.
- De versterkte HR-infrastructuur biedt betere stuurinformatie, maar moet in 2026 verder benut worden voor strategische ontwikkeling.

Accent 2026

- Implementatie van het Scholingsplan 2026, (minimaal 80% bevoegd en bekwaam).
- Structurele borging van verplichte scholingen en praktijktoetsing via Studytube.
- Investeren in basiszorgvaardigheden, triage, omgaan met onbegrepen gedrag.
- Versterken van digivaardigheid.
- Voortzetting van het leiderschapsprogramma en teamontwikkeling.

Naar Toelichting



BOUWSTEEN 5 INZICHT IN KWALITEIT

Kernbeweging

Van meten en registreren naar integraal sturen én borgen: één samenhangend kwaliteitsbeeld en een sluitende opvolging via PDCA, ondersteund door dialoog en kwaliteitsgesprekken. Na het veranderjaar helpt deze combinatie van data én dialoog om verbeterpunten eerder te signaleren en samen af te ronden.

Samen zinvol betrokken



Wat deden we in 2025

De afgelopen jaren is binnen Zorgwaard steeds meer gestuurd met dashboards (NZa-norm, productiviteit, bezetting, verzuim, inzet PNIL). Dit heeft de grip op de bedrijfsvoering merkbaar versterkt.

In 2025 is met de implementatie van de BI-tool Bince een belangrijke stap gezet. HR-, financiële en zorginformatie zijn sneller en overzichtelijker beschikbaar gekomen. Daarmee is de basis gelegd voor integraal sturen vanuit de driehoek cliënt – medewerker – bedrijfsvoering.

Daarnaast zijn in Q1 2026 pilots gestart met kwaliteitsgesprekken. Deze gesprekken – met bewoners, mantelzorgers en medewerkers – zijn positief ontvangen. Ze ondersteunen het goede gesprek over wat voor cliënten belangrijk is, versterken mantelzorgparticipatie en stimuleren leren van elkaar.

Wat zien we terug (effect en inzichten)

- Data gedreven sturing versterkt grip op bedrijfsvoering, maar vraagt om betere verbinding met inhoudelijke kwaliteitsinformatie.
- Kwaliteit is niet alleen zichtbaar in cijfers, maar juist ook in houding, aandacht en samenwerking.
- De pilots met kwaliteitsgesprekken laten zien dat dialoog bijdraagt aan ervaren kwaliteit van bestaan én aan teamreflectie.
- De opvolging van verbeteracties vraagt meer samenhang en structurele borging.

Accent 2026

In 2026 zetten we de volgende stap in het versterken van samenhang, opvolging en lerend vermogen:

- Uitbreiding van Bince met kwaliteitsindicatoren (zoals MIC/meldingen, Wzd, audits en verbeteracties) zodat stuurinformatie integraal beschikbaar komt.
- Implementatie van een nieuw Kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) voor het registreren, bewaken en aantoonbaar afronden van verbeteracties.
- Doorontwikkeling van de kwaliteitsstructuur: werken vanuit de driehoek zorg – HR – bedrijfsvoering, met maandelijkse realisatiegesprekken.
- Verdere ontwikkeling van Kwaliteit & Veiligheid richting proactieve businesspartner.
- Evaluatie van de pilots met kwaliteitsgesprekken en verkenning hoe deze op een passende en werkbare manier structureel kunnen worden ingebed in de kwaliteitscyclus.
- Evaluatie en herpositionering van de portefeuillestructuur binnen de totale overleg- en sturingsstructuur.
- Versterking van medezeggenschap en dialoog (Cliëntenraad, OR, VAR/MAR en teams) als vast onderdeel van de kwaliteitscyclus.

Conclusie

Concluderend laat dit kwaliteitsbeeld zien dat Zorgwaard na een intensief veranderjaar de basis heeft versterkt én gericht werkt aan verbetering. We bouwen verder aan passende zorg die bijdraagt aan kwaliteit van bestaan, in verbinding met naasten en de gemeenschap. Met deze stappen blijven we een lerende organisatie in beweging: scherp op wat beter kan, en trots op wat goed gaat.

Naar Toelichting





Onze bouwstenen

Inhoud

Bouwsteen 1

Het kennen van wensen en behoeften

Persoonsgerichte zorg: het zorg(leef)plan als kompas
Langer thuiswonen als uitgangspunt
De Wijk van je leven: zorg verbonden met de gemeenschap
Leven in vrijheid
De Nieuwe Weide: van pilot naar beweging
Een gezamenlijke omslag

Bouwsteen 2

Het bouwen van netwerken

Samenwerken binnen zorgwaard
Samenwerken buiten zorgwaard

Bouwsteen 3

Het werk organiseren

Inspelen op een veranderende zorgvraag
Integraal capaciteitsmanagement
Clustervorming en teamleiders
Extramurale samenwerking en netwerkzorg
Professioneel zeggenschap en medewerkersbetrokkenheid
Technologie en innovatie

Bouwsteen 4

Leren & Ontwikkelen

Scholingsplan 2026: de basis duurzaam op orde
HR-infrastructuur als fundament

Bouwsteen 5

Inzicht in kwaliteit

Versterking van de kwaliteitsstructuur
Portefeuillestructuur
Medezeggenschap en betrokkenheid
Stuurinformatie en kwaliteitscijfers
Audits, certificering en kwaliteitsgesprekken
Cliëntervaringen

Bijlagen



BOUWSTEEN 1 HET KENNEN VAN WENSEN EN BEHOEFTE



Ieder mens maakt deel uit van een gemeenschap, ongeacht leeftijd of levenssituatie. Gemeenschappen vormen plekken waar mensen zich welkom, gewaardeerd en verbonden voelen. Dit kan thuis zijn, maar ook bij verenigingen, kerken, winkels, buurthuizen of andere ontmoetingsplaatsen. Deze verbondenheid draagt bij aan een zinvol leven en ondersteunt een lang en prettig verblijf in een vertrouwde omgeving.

Nieuwe visie op Zorg en Welzijn

De basis van persoonsgerichte ondersteuning bij Zorgwaard is onveranderd: wij gaan uit van de eigen regie van bewoners en cliënten en sluiten aan bij wat voor iemand van waarde is in het dagelijks leven. In 2025 is deze basis verdiept met een vernieuwde, integrale visie op zorg en welzijn. Deze visie is leidend voor al ons handelen – van ondersteuning thuis tot intensieve zorg en behandeling op locatie.

In onze visie staat niet de zorgvraag centraal, maar de mens. We starten altijd bij de vraag: wat doet er toe voor deze persoon? Wat geeft betekenis aan het dagelijks leven? Ondersteuning is geen doel op zich, maar een middel om kwaliteit van bestaan mogelijk te maken.

We kijken daarbij breed:

- naar autonomie en eigen keuzes;
- naar vrijheid in balans met veiligheid;
- naar fysieke, mentale en sociale gezondheid;
- naar relaties, netwerk en verbondenheid met de gemeenschap.

Het gedachtegoed van reablement vormt hierbij een belangrijk fundament. We nemen niet over wat iemand zelf kan, maar ondersteunen bij het behouden of herwinnen van vaardigheden. De vijf leidende vragen – wat kan iemand zelf, met hulpmiddelen, met het netwerk, digitaal of met professionele inzet – geven richting aan ieder gesprek en iedere evaluatie.

Persoonsgerichte zorg: het zorg(leef)plan als kompas

De visie wordt concreet in het zorg(leef)plan. Dit plan vertrekt niet vanuit beperkingen, maar vanuit wensen, behoeften en wat voor iemand van waarde is. De cliënt en diens naasten staan centraal.

Het zorg(leef)plan helpt medewerkers om de mens achter de zorgvraag écht te leren kennen. Het bevat afspraken die bijdragen aan kwaliteit van bestaan en wordt regelmatig geëvalueerd en aangepast. Bij elk evaluatiemoment worden de vijf vragen opnieuw gesteld. Zo blijft ondersteuning aansluiten bij de leefwereld, het ritme en de unieke context van de cliënt.

Langer thuis wonen als uitgangspunt

Vanuit onze visie ondersteunen wij de maatschappelijke beweging waarin steeds meer kwetsbare ouderen langer thuis wonen. Zowel vanuit landelijke en regionale programmalijnen als vanuit de nadrukkelijke wens van ouderen zelf is het uitgangspunt helder: zo lang mogelijk thuis blijven wonen in de vertrouwde omgeving.

De scheiding van wonen en zorg en de toenemende zorgzwaarte vragen om een andere manier van organiseren. In 2025 is gestart met langer-thuis-teams, waarbij gespikkelde VPT-zorg (Volledig Pakket Thuis) wordt ingezet. Hierdoor kunnen inwoners, ook bij een intensievere zorgvraag, in hun eigen woning blijven wonen.

Bij iedere ondersteuningsvraag kijken we eerst wat iemand zelf kan (leren), wat met hulpmiddelen mogelijk is en wat het netwerk of de gemeenschap kan betekenen. Professionele zorg is aanvullend waar nodig. We erkennen daarbij dat een zorgvraag vaak óók – en soms vooral – een welzijnsvraag is.

De Wijk van je Leven: zorg verbonden met de gemeenschap

Onze visie krijgt ook ruimtelijk en maatschappelijk vorm in de ontwikkeling van De Wijk van je Leven. Hier bouwen we aan zorgzame wijken waarin wonen, welzijn en zorg onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

Samen met HW Wonen en Welzijn Hoeksche Waard werken we aan woon-zorgzones waar inwoners – ook met een intensieve zorgvraag – langer zelfstandig kunnen blijven wonen in een leefbare en verbonden omgeving.

De Huiskamer van de Wijk wordt doorontwikkeld tot een plek van, voor en door de buurt. Geen zorglocatie, maar een ontmoetingsplek waar activiteiten, ondersteuning en informele netwerken samenkomen. Intramurale locaties fungeren daarbij als ankerpunt in de wijk en maken onderdeel uit van het sociale weefsel. In deze ontwikkeling staat welzijn centraal: samen met bewoners, naasten, vrijwilligers en partners bouwen we aan plekken die ontmoeting, activering en ondersteuning in de wijk versterken.

Leven in vrijheid

Vrijheid en eigen regie zijn kernwaarden binnen onze visie. Zorgwaard hanteert het principe 'Nee, tenzij...', waarbij vrijheid zwaarder weegt dan veiligheid, met oog voor verantwoorde risico's.

Het open-deurenbeleid, dat inmiddels succesvol is gerealiseerd op locatie de Hoge Weide, laat zien dat bewegingsvrijheid bijdraagt aan welzijn en kwaliteit van bestaan. Deze benadering wordt verder uitgerold, ondersteund door passende zorgtechnologie.



“

Waar je woont, leef je –
en zorgen we samen
voor wat ertoe doet.

Keuzes die vrijheid raken worden altijd persoonsgericht en in samenspraak met cliënt, naasten en het multidisciplinaire team gemaakt.

De Nieuwe Weide: van pilot naar beweging

De uitgangspunten van onze visie komen krachtig samen in de pilot De Nieuwe Weide. Wat begon als project, is uitgegroeid tot inspiratie voor de hele organisatie. Hier werken we aan 'community care': een leefgemeenschap waar wonen, welzijn en zorg elkaar versterken.

De droom is helder:

- een plek waar je kunt wonen met en zonder intensieve zorg;
- waar activiteiten bijdragen aan plezier én activering;
- waar mensen naar elkaar omkijken omdat dat vanzelfsprekend is;
- waar informele netwerken worden versterkt;
- waar professionele zorg beschikbaar blijft voor wie dat nodig heeft;
- waar vrijheid leidend is, ook bij intensieve zorg.

Medewerkers, mantelzorgers, vrijwilligers en de gemeenschap worden actief betrokken bij deze ontwikkeling. Door dialoog, reflectie en gezamenlijke leerprocessen groeit deze werkwijze van pilot naar bredere implementatie.

Een gezamenlijke omslag

De beweging vanuit de nieuwe visie vraagt om een blijvende omslag in denken en doen – van medewerkers, van mantelzorgers én van de samenleving. Zorg staat niet los van het gewone leven, maar sluit daarop aan. Dat betekent: minder overnemen en meer mogelijk maken, minder zorgen vóór en meer ondersteunen bij.

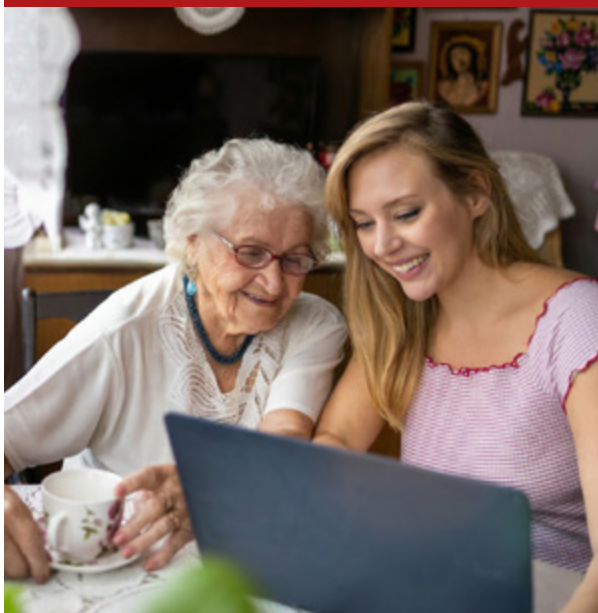
Dit vraagt van professionals een andere houding, van informele zorg een actieve rol en van de gemeenschap betrokkenheid. Deze omslag raakt ook de rolverdeling tussen zorg en welzijn: activiteiten en dagbeleving organiseren we steeds meer samen met het netwerk en de gemeenschap. Wij zijn ons ervan bewust dat deze verandering tijd, gesprek en bewustwording vraagt. Daarom investeren we actief in dialoog en gezamenlijke leerprocessen.

Dat doen we via verschillende kanalen. Een aansprekend voorbeeld zijn de interactieve theatervoorstellingen met theatergroep Ervarea. Deze bieden ruimte voor herkenning en gesprek over thema's als vrijheid, eigen regie en samen zorgen. Het verhaal van mantelzorger dhr. De Vree (link volgt) laat zien hoe deze beweging in de praktijk betekenis krijgt. ■

Terug naar samenvatting



BOUWSTEEN 2 HET BOUWEN VAN NETWERKEN



Vanuit onze visie op zorg en welzijn zien wij kwaliteit van bestaan als een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Zorg ontstaat niet alleen in het contact tussen professional en cliënt, maar in het netwerk rondom de cliënt: het sociale netwerk, de wijk, vrijwilligers, welzijnsorganisaties en professionals samen.

De maatschappelijke ontwikkelingen – een groeiende groep ouderen, complexere zorgvragen en een krappe arbeidsmarkt – maken duidelijk dat toekomstbestendige zorg alleen mogelijk is als we duurzaam samenwerken. Het bouwen van sterke netwerken is daarom geen keuze, maar een noodzaak.

Samenwerking binnen Zorgwaard

Goede samenwerking begint intern. Heldere rollen, duidelijke verantwoordelijkheden en passende structuren vormen de basis voor effectieve afstemming. In de afgelopen periode hebben wij daarom onze organisatiestructuur aangepast. Met de invoering van een extra laag teamleiders is meer aandacht en nabijheid op de werkvloer gecreëerd. Dit versterkt de dagelijkse aansturing, verkort communicatielijnen en zorgt ervoor dat signalen vanuit de praktijk sneller worden opgepakt en vertaald naar beleid – en dat beleid ook beter landt in de uitvoering.

Door taken en verantwoordelijkheden opnieuw helder te beleggen, ontstaat meer duidelijkheid over wie waarvoor verantwoordelijk is. Dit voorkomt

overlap, vermindert versnippering en vergroot de onderlinge samenwerking tussen teams en disciplines.

Binnen Zorgwaard blijven wijkzorg en verpleeghuiszorg nauw met elkaar verbonden. De kortdurende/herstelzorg die door Zorgwaard wordt geleverd speelt hierin een belangrijke rol; deze ondersteunt cliënten bij hun herstel en helpt hen om zoveel en zo lang mogelijk zelfredzaam te blijven. Daarmee vormt zij een belangrijke schakel tussen thuis en verblijf op locatie. Bij overgangen, bijvoorbeeld van wijkzorg naar een zorglocatie, zetten we in op een zorgvuldige en warme overdracht. Daarbij wordt niet alleen zorginhoudelijke informatie overgedragen, maar ook aandacht besteed aan het sociale netwerk van de cliënt, zodat vertrouwde relaties zoveel mogelijk behouden blijven. Dit draagt bij aan continuïteit en kwaliteit van bestaan.

Multidisciplinaire samenwerking is hierbij vanzelfsprekend. Zorgteams, artsen, behandelaren, kwaliteitsverpleegkundigen en andere professionals stemmen zorg zorgvuldig op elkaar af en delen expertise. De werkprocessen worden steeds verder ingericht vanuit de Cirkel van Vijf: reablement als vertrekpunt, hulpmiddelen en technologie waar mogelijk voorliggend, en professionele inzet aanvullend waar nodig.

Samenwerking tussen formele en informele zorg

Naast interne samenwerking vraagt netwerkgericht werken om een stevige verbinding tussen formele en informele zorg. In 2026 versterken we deze samenwerking verder met structurele vormen van overleg en afstemming, zoals huiskamerberaad met bewoner, naasten, vrijwilligers en team. Hiermee maken we concreet wie wat bijdraagt aan het dagelijks leven en de ondersteuning. Om deze samenwerking concreet te versterken is het project Thuis in de Toekomst gestart, met de proeftuin in Strijen als eerste praktijkomgeving. Hier is ervaring opgedaan met het werken vanuit de nieuwe zorgvisie en het systematisch betrekken van het netwerk rondom de cliënt.

Nu de organisatie is ingericht in clusters en de overlegstructuur daarop is afgestemd, wordt de verdere implementatie van Thuis in de Toekomst en de nieuwe zorgvisie via deze lijnen uitgerold. Dit gebeurt met ondersteuning van Waardigheid en Trots. De kerngroep bewaakt de samenhang, voortgang en borging van deze ontwikkeling.

Om de samenwerking in de praktijk te ondersteunen, werken we met coördinatoren informele zorg. Zij fungeren als duidelijke aanspreekpunten en vormen de verbindende schakel tussen vrijwilligers, mantelzorgers en zorgprofessionals. Hierdoor ontstaat meer structuur, betere afstemming en helderheid over rollen en verwachtingen.

Ook wanneer iemand verhuist naar een zorglocatie blijft het uitgangspunt dat mantelzorgers betrokken blijven. We bieden ruimte voor hun rol en zoeken actief naar manieren om het bestaande netwerk onderdeel te laten blijven van het dagelijks leven van de bewoner.

De verdere versterking van informele zorg als partner in de ondersteuning vraagt blijvende aandacht en ontwikkeling. Door deze samenwerking stap voor stap te organiseren en te verankeren in onze structuren, bouwen we aan een duurzaam netwerk waarin formele en informele zorg elkaar versterken en kwaliteit van bestaan centraal blijft staan.

Samenwerking buiten Zorgwaard

Binnen de Hoeksche Waard

De zorgvraag van vandaag en morgen vraagt om samenwerking die verder reikt dan afzonderlijke organisaties of zorgdomeinen. Ouderen wonen langer thuis, zorgvragen worden complexer en raken meerdere levensgebieden tegelijk. Passende ondersteuning ontstaat daarom in netwerken waarin zorg, welzijn, wonen en het sociaal domein samenkomen.

Als grootste ouderenzorgaanbieder in de Hoeksche Waard neemt Zorgwaard hierin een actieve en verbindende voorttrekkersrol. In een uitgestrekte en relatief landelijke regio is samenwerking geen

keuze maar noodzaak. Wij participeren in regionale netwerken en dragen bij aan gezamenlijke uitvoering, duidelijke afspraken en samenhang rondom de inwoner.

Samen! Meer voor elkaar

Zorgwaard is partner binnen Samen! Meer voor elkaar, het samenwerkingsverband waarin zorg-, welzijns- en maatschappelijke organisaties werken aan een toekomstbestendige inrichting van Wonen, Welzijn en Zorg in de Hoeksche Waard.

Binnen deze beweging staat leefbaarheid in de kernen centraal, met aandacht voor preventie, informele zorg, innovatie en gedeelde verantwoordelijkheid.

Samen met gemeente en partners werken wij onder andere aan:

- Community aan Zet – ontwikkeling van de WWZ-visie gericht op vitale en zorgzame gemeenschappen
- Initiatieven zoals:
 - Zorgcampus Hoeksche Waard
 - Verwijshulp HW
 - Wijkpension
 - Slim Langer Thuis
 - Personenalarmering
 - De Wijk van je Leven
 - Huiskamers van de Wijk

Regionale eerstelijnsamenwerking: RESV, Hechte Wijkverbanden en MGZ

Een belangrijk onderdeel van de regionale samenwerking is de versterking van de eerstelijnszorg.

Binnen het Regionaal Eerstelijns Samenwerkingsverband (RESV) ([zie filmpje](#)) participeren gemandateerde vertegenwoordigers uit verschillende eerstelijnsdisciplines. Hier worden vraagstukken voortkomend uit langer thuis wonen, ziekenhuis verplaatste zorg en toenemende zorgvraag gezamenlijk opgepakt. De voucher voor gemandateerde vertegenwoordiging van de wijkzorg is namens de VVT-instellingen in de Hoeksche Waard door Zorgwaard aangevraagd.

Vanuit het RESV werken wij mee aan de ontwikkeling van hechte wijkverbanden, waarin wijkverpleging, huisartsen, behandeling, welzijn en gemeente samen optrekken. Bestaande samenwerkingen worden verstevigd en minder vrijblijvende vormen van afstemming worden geformaliseerd. Zo werken we toe naar een gezamenlijke blauwdruk voor duurzame eerstelijnsamenwerking en de organisatie van Medisch Generalistische Zorg (MGZ).

Brede netwerkpartners

Samenwerking beperkt zich voor ons niet tot zorgorganisaties alleen. Om passende, toekomstbestendige en duurzame zorg te realiseren, bouwen wij actief

aan partnerschappen binnen het bredere maatschappelijke netwerk.

Wij werken samen met onder andere:

- huisartsen en eerstelijnszorg;
- gemeenten en welzijnsorganisaties;
- zorgverzekeraars en ketenpartners;
- woningbouwcorporaties;
- vrijwilligers en mantelzorgers;
- inwoners en lokale gemeenschappen.

Het afgelopen jaar hebben wij deze samenwerking verder verdiept. Zo zijn intentieverklaringen gesloten met Zuidwester voor samenwerking rondom de Huiskamer van de Wijk en met Careyn om gezamenlijk invulling te geven aan de opgaven in de wijk. Deze samenwerkingen dragen bij aan een betere afstemming in de wijk en een meer samenhangend aanbod voor inwoners.

Daarnaast verkennen wij de verdere ontwikkeling naar een regieorganisatie op het gebied van ICT. In dat kader zoeken wij actief de samenwerking met Warande om te onderzoeken hoe wij gezamenlijk kunnen optrekken in digitale ondersteuning en infrastructuur.

Door deze brede netwerkbenadering organiseren wij ondersteuning niet langer als een afzonderlijk domein, maar als onderdeel van een integraal regionaal ecosysteem.



“

Kwaliteit van bestaan maken we samen - netwerkgzorg is geen keuze, maar noodzaak.

Bovenregionale samenwerking – via Archipel

Niet alle vraagstukken beperken zich tot de Hoeksche Waard. Daarom participeert Zorgwaard bovenregionaal binnen het samenwerkingsverband Archipel ZHE-BAR, waarin VVT-organisaties, gemeenten, welzijn, huisartsen en andere partners samenwerken aan de transformatie van zorg en ondersteuning.

Binnen Archipel is, in het kader van het Integraal Zorgakkoord (IZA), het transformatieplan Versterken van Zelf- en Samenredzaamheid ontwikkeld. Dit plan maakt onderdeel uit van de prioritaire regionale opgave De ouder wordende samenleving en richt zich op twee centrale actielijnen:

- Samenredzaamheid en autonomie
- Gemeenschap en saamhorigheid

Onder de naam De Goede Nieuwe Tijd wordt ingezet op drie samenhangende stappen: bewustwording, gedragsverandering en daadwerkelijk handelen naar zelf- en samenredzaamheid.

Om deze beweging te realiseren wordt gewerkt aan negen initiatieven, waaronder:

- een brede bewustwordingscampagne
- het implementeren van de Cirkel van Vijf als gedeelde taal
- de ontwikkeling van zorgzame wijken
- een Academie voor scholing en gedragsverandering
- actief toepassen van reablement
- Welzijn op Recept
- inzet van technologische hulpmiddelen zoals medicijndispensers en oogdruppelbrillen
- Samen Langer Thuis-initiatieven

Daarnaast is er samenhang met andere transformatieopgaven, zoals hechte wijkverbanden, de doorontwikkeling van MGZ, toekomstbestendige verpleegzorg thuis en het voorkomen van acute zorg bij kwetsbare ouderen.

Zorgwaard participeert actief in diverse expertteams binnen Archipel en draagt bij aan de vertaling van regionale ambities naar lokale uitvoering in de Hoeksche Waard. De uitgangspunten van het transformatieplan sluiten direct aan bij onze visie op reablement en netwerkgericht werken. ■

Terug naar samenvatting



Zorgwaard is een 'netwerk in een netwerk', verbindt en bouwt door!

Inzet op duurzame -niet vrijblijvende samenwerking- met solide partners in de Hoeksche Waard en Archipel.



BOUWSTEEN 3 HET WERK ORGANISEREN



Bouwsteen 3 richt zich op het toekomstbestendig organiseren van ons werk. De zorgvraag verandert, de complexiteit neemt toe en de arbeidsmarkt blijft krap. Tegelijkertijd willen wij kwalitatief hoogwaardige zorg blijven leveren, met aandacht voor cliënten én werkplezier voor medewerkers. Dat vraagt om een samenhangende aanpak van organisatie, leiderschap, personeelsinzet en samenwerking.

Inspelen op een veranderende zorgvraag

Door de inzet op langer thuis verandert ook de groep mensen die bij ons komt wonen, zij hebben steeds vaker een zwaardere en complexere zorgvraag. Dit vraagt om een passende deskundigheidsmix, duidelijke verantwoordelijkheden en stevige teams. Tegelijkertijd kijken wij vooruit naar de toekomst van de verpleeghuiszorg in de Hoeksche Waard.

Daarom organiseren wij een invitational conference rond de vraag:

Wat vraagt de toekomst van onze verpleeghuiszorg in de Hoeksche Waard? Welke scenario's zien we voor ons en hoe richten we dat met elkaar in?

Met vertegenwoordigers vanuit verschillende domeinen uit de regio gaan wij hierover met elkaar in gesprek. Het is belangrijk om scherper te krijgen wat ieder te bieden heeft en hoe wij elkaar als ouderenzorgorganisatie kunnen versterken. De

scenario's, mede gebaseerd op het artikel van Robbert Huijsman, helpen ons om bewustere strategische keuzes te maken. Door gezamenlijk vooruit te kijken, werken wij aan een duurzame inrichting van de verpleeghuiszorg in de regio.

Integraal capaciteitsmanagement

Richting 2027 versterken wij ons integraal capaciteitsmanagement. Goede roosters en een doordachte personeelsinzet zijn essentieel voor werk-privébalans, beheersing van werkdruk en continuïteit van zorg. Wij sturen op een deskundigheidsmix die aansluit bij de zorgbehoeften van cliënten, zonder de cliëntgebonden FTE-factor te verhogen.

Dat betekent slimmer plannen, rollen helder positioneren en sturen op de inzet van de juiste professional op het juiste moment. Capaciteitsmanagement wordt nadrukkelijk binnen de zorg gepositioneerd, waarbij Zorgbemiddeling, Zorgflex en het Roosterplanbureau in samenhang worden ingericht. Het Roosterplanbureau ontwikkelt zich door tot een integraal onderdeel van capaciteitsmanagement, met nadruk op voorspelbare roosters en betere aansluiting op de zorgvraag.

Om stabiliteit en kwaliteit te versterken, zetten wij in op stevige vaste teams, beperken wij externe inhuur waar mogelijk en organiseren wij flexibiliteit in eerste instantie intern. Tegelijkertijd investeren wij in recruitment, behoud en duurzame inzetbaarheid.

Clustervorming en teamleiders

De invoering van zorgclusters en de komst van teamleiders vormen samen de kern van onze vernieuwde organisatiestructuur. Deze ontwikkeling is vorig jaar in gang gezet; in 2026 werken wij volledig vanuit deze nieuwe basis.

Binnen de intramurale zorg zijn RVE's samengevoegd tot evenwichtige zorgclusters onder leiding van een clustermanager. Hiermee versterken wij de verbinding tussen strategie en uitvoering.

Teamleiders zijn zowel intramuraal als extramuraal geïntroduceerd. Door hun nabijheid zijn zij laagdrempelige aanspreekpunten voor teamleden. Aandacht, zichtbaarheid en een positieve werksfeer zijn belangrijke randvoorwaarden voor goede zorg. Teamleiders spelen hierin een sleutelrol.

Extramurale samenwerking en netwerkzorg

Binnen de extramurale zorg werken wij samen met andere zorgaanbieders, huisartsen, welzijnsorganisaties en partners in de Hoeksche Waard. Zoals aangegeven is de voucher voor participatie aan de RESV tafel ingediend. Wij sluiten actief aan bij de ontwikkeling van de hechte wijkverbanden en zien daarin kansen om de onderlinge afstemming te versterken en zorg dichterbij de cliënt te organiseren.

Ons doel is om in deze wijkgerichte samenwerking een herkenbare en verbindende rol te vervullen, met korte lijnen tussen disciplines en duidelijke afspraken over wie wat doet. Onze behandelaars opereren steeds vaker in deze netwerkcontext en leveren hun expertise in samenhang met partners in de wijk. Daarmee groeit de beweging van individueel organiseren naar gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor passende zorg en ondersteuning.

Binnen de extramurale zorg zijn drie teamleiders gepositioneerd, ieder met een eigen aandachtsgebied:

- WMO & dagbesteding,
- gespecialiseerde zorg,
- de langer-thuis-teams.

Deze structuur zorgt voor duidelijke aansturing, betere onderlinge afstemming en meer ruimte voor begeleiding en kwaliteitsontwikkeling binnen de extramurale setting.

Als organisatie dragen wij daarnaast bij aan de beschikbaarheid van zorg in de regio. Dit doen wij door samenwerking op het eiland en bovenregionaal binnen samenwerkingsverband Archipel, door onze expertise in gespecialiseerde zorg (waaronder behandel diensten en VTT) via onderaanneming beschikbaar te stellen aan andere organisaties en door de acute zorg te organiseren via SPHW.

Professioneel zeggenschap en medewerkersbetrokkenheid

Bij Zorgwaard erkennen we de cruciale rol van onze zorgprofessionals in het realiseren van onze ambities. Zij zijn de experts op hun vakgebied en staan het dichtst bij de cliënt.

Daarom investeren wij in professioneel leiderschap, deskundigheid en competenties. Wij zijn ervan overtuigd dat de kracht van onze organisatie ligt bij medewerkers die in hun dagelijkse werk zelfstandig afwegingen maken en verantwoordelijkheid nemen voor passende zorg.

Professioneel zeggenschap krijgt binnen Zorgwaard vorm via verschillende gremia. De Verpleegkundige Adviesraad (VAR) heeft, samen met de Medische Adviesraad (MAR), een belangrijke rol in het versterken van professioneel leiderschap. Zij zorgen ervoor dat de stem van de zorgprofessional wordt meegenomen bij beleidskeuzes en strategische besluiten. De VAR en MAR adviseren de Raad van Bestuur en het managementteam over onderwerpen die de kwaliteit van zorg en de werkomstandigheden raken. Daarmee borgen zij dat professioneel zeggenschap niet alleen een uitgangspunt is, maar daadwerkelijk onderdeel is van besluitvorming.

Naast deze formele gremia vinden wij het belangrijk om ook breder ruimte te bieden voor betrokkenheid

en dialoog. In het afgelopen veranderjaar hebben wij medewerkersbijeenkomsten georganiseerd waarin ruimte was om vragen te stellen, zorgen te delen en mee te denken over de ontwikkeling van de organisatie. Deze bijeenkomsten vormen een laagdrempelige aanvulling op de formele adviesstructuren en dragen bij aan transparantie en gezamenlijke verantwoordelijkheid. De input vanuit deze bijeenkomsten is zorgvuldig geanalyseerd en gebundeld. Over de uitkomsten wordt proactief teruggekoppeld naar de organisatie, waarbij zichtbaar wordt gemaakt welke aanbevelingen worden overgenomen, hoe deze worden opgepakt en op welke termijn verdere opvolging plaatsvindt. Hiermee sluiten we de cirkel tussen luisteren, analyseren en handelen.

Het versterken van professioneel leiderschap betekent dat wij medewerkers de ruimte geven om te groeien, te leren en actief bij te dragen aan de ontwikkeling van onze organisatie. Wij zien het als onze taak om een werkomgeving te creëren waarin medewerkers zich gehoord en gewaardeerd voelen en regie kunnen nemen over hun eigen vakgebied.

Technologie en innovatie

Arbeidsbesparende technologie is een belangrijke pijler onder onze toekomststrategie. Wij hanteren het uitgangspunt: digitaal als het kan, fysiek als

het moet. In 2026 versterken we de strategische sturing op innovatie, met duidelijke prioritering en focus op werkdrukverlichting, kwaliteit van zorg en passende digitalisering

Voorbeelden hiervan zijn:

- inzet van Medido ter ondersteuning van medicatieveiligheid;
- bevorderen van zelfredzaamheid bij handelingen zoals oog-druppelen en het aantrekken van steunkousen met hulpmiddelen;
- inzet van beeldzorg met behulp van de Compaan en onze beeldzorgteams passend onderdeel van onze digitale werkwijze.

Daarnaast starten wij dit jaar een verkenning en pilot met Gemvision, gericht op expertise op afstand. Door technologie verder te integreren en te blijven experimenteren, maken wij de zorg slimmer en effectiever. Zo profiteren zowel cliënten als zorgprofessionals van innovatie. ■



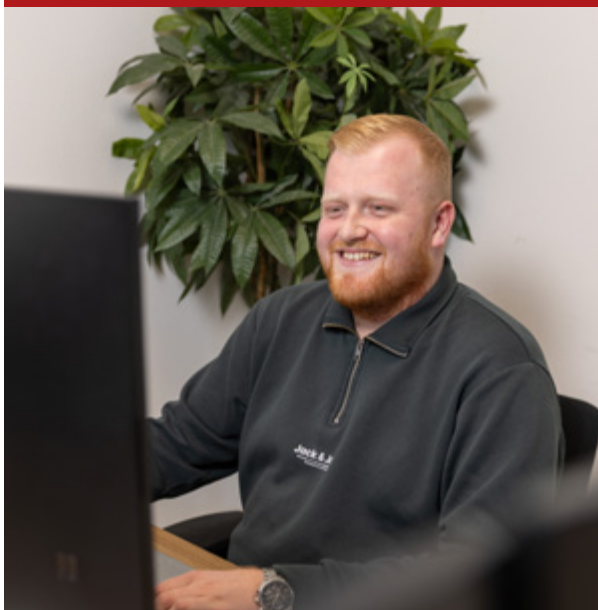
“

Toekomstbestendig organiseren: slimmer plannen, sterker samenwerken en ruimte voor professionals.

Terug naar samenvatting



BOUWSTEEN 4 LEREN & ONTWIKKELEN



Het afgelopen jaar stond binnen Zorgwaard in het teken van herstel en herinrichting. De focus lag noodgedwongen op het borgen van de minimale basis: verplichte e-learnings, wettelijke scholingen en de start van de scholing rondom de Wet Zorg en Dwang (Wzd).

Na een intensief veranderjaar waarin de financiële basis is versterkt en een kwaliteitsslag is gerealiseerd, is er in de begroting opnieuw structurele ruimte gecreëerd voor scholing en opleiding. Voor 2026 is 2% van de loonsom gereserveerd voor leren en ontwikkelen.

Scholingsplan 2026: de basis duurzaam op orde

DZorgwaard staat voor grote uitdagingen: een krappe arbeidsmarkt binnen de VVT, toenemende zorgzwaarte, complexere zorgvragen en vergrijzing binnen het personeelsbestand. Tegelijkertijd daalt de instroom van nieuwe zorgprofessionals en staan leerling- en stageplaatsen onder druk.

Deze ontwikkelingen maken structurele investering in opleiding, deskundigheid en leerklimaat noodzakelijk. Het scholingsplan 2026 richt zich daarom op:

- Het duurzaam borgen van bevoegd- en bekwaamheid;
- Het versterken van basis- en functiegerichte competenties;

- Het ontwikkelen van een stevig leerklimaat;
- Het stimuleren van instroom, behoud en doorgroei;
- Het toekomstgericht en modulair opleiden van medewerkers.

Doelstelling

Eind 2026 is minimaal 80% van de medewerkers aantoonbaar bevoegd en bekwaam conform functie-eisen en wettelijke kaders.

Basisbekwaamheid en wettelijke borging

De inhaalslag die nodig is om bevoegd- en bekwaamheden organisatiebreed op orde te brengen, krijgt in 2026 nadrukkelijk vorm. Verplichte scholingen (BHV, reanimatie, Wzd) worden cyclisch en structureel aangeboden.

Via Studytube worden e-learnings, praktijktoetsen en registraties van bekwaamheden geborgd en gemonitord.

Voor medewerkers zonder afgeronde zorgopleiding wordt aanvullende scholing georganiseerd om bevoegdheid formeel te kunnen vastleggen.

Modulair opleiden en doorgroeien

Om wendbaar te blijven in een krappe arbeidsmarkt zetten we in op modulair opleiden.

Medewerkers kunnen via erkende MBO-certificaten stapsgewijs bevoegdheden uitbreiden en doorgroeien binnen Zorgwaard. Hiermee:

- Vergroten we inzetbaarheid;
- Creëren we aantrekkelijke loopbaanpaden;
- Versterken we behoud van medewerkers;
- Vergroten we instroommogelijkheden.

Modulair opleiden maakt maatwerk mogelijk en sluit beter aan bij de praktijk dan traditionele, langdurige opleidingstrajecten.

Investeren in vaardigheden

In 2026 investeren we nadrukkelijk in essentiële basiszorgvaardigheden. Nieuwe medewerkers worden pas ingezet wanneer zij aantoonbaar beschikken over de benodigde basiscompetenties.

Daarnaast wordt triage als nieuwe scholing structureel aangeboden om klinisch redeneren te versterken en onnodige escalaties te voorkomen. Scholing rondom dementie, onbegrepen gedrag en weerbaarheid wordt praktijkgericht ingericht (simulaties, intervisie en coaching), zodat teams veerkrachtig en professioneel kunnen handelen.

In een steeds verder digitaliserende zorgomgeving zijn digivaardigheden onmisbaar. Medewerkers worden ondersteund in het werken met digitale systemen en samenwerkingsplatforms.

Leiderschap en teamontwikkeling

Na de uitbreiding van het leidinggevend kader met de laag teamleiders in 2025 wordt het leiderschapsprogramma in 2026 organisatiebreed voortgezet.

De focus ligt op:

- HR-vaardigheden en financieel leiderschap
- Het voeren van het goede gesprek
- Versterken van teamdynamiek
- Stimuleren van eigenaarschap en professionele aanspreekcultuur

Daarnaast investeren we in teamontwikkeling, reflectie en communicatieve vaardigheden. Hiermee verankeren we een lerende cultuur in de dagelijkse praktijk. Leiderschap is hierin een sleutel: het goede voorbeeld geven, aanspreken, ruimte bieden voor ontwikkeling en sturen op resultaten én relaties.

Nieuwe visie op zorg en samenwerking met informele zorg

Binnen het programma Waardigheid en Trots voor de Toekomst werken we volgens de Cirkel van 5 aan toekomstbestendige zorg.

In 2026 wordt deze werkwijze verder uitgerold en geborgd, met expliciete aandacht voor samenwerking met mantelzorgers en vrijwilligers als onmisbare partners in de zorg.

Om deze samenwerking te versterken, breiden we het gebruik van de Primio-app uit. De Primio-app wordt momenteel al binnen de WMO ingezet voor laagdrempelige scholing en kennisdeling. De app biedt korte, praktijkgerichte leerinterventies die eenvoudig via smartphone of tablet te volgen zijn.

Hiermee ondersteunen we informele zorgverleners én versterken we de gezamenlijke verantwoordelijkheid rondom de cliënt.

HR-infrastructuur als fundament

In 2025 is een belangrijke stap gezet in de professionalisering van onze HR-functie. Waar HR voorheen vooral operationeel en beheersmatig was ingericht, ontwikkelen we ons naar een strategische HR-afdeling die zichtbaar en proactief bijdraagt aan organisatieontwikkeling.

Na een periode waarin – door het niet doorgaan van een fusie – met een uitgekilde versie werd gewerkt, is AFAS Software toekomstbestendig heringericht. Hiermee zijn HR-processen rondom talentmanagement, loopbaanontwikkeling en personeelsbeheer versterkt.

Dit betekent concreet:

- realtime inzicht in scholing, bevoegdheden en personeelsontwikkeling
- betere sturing op verzuim en inzetbaarheid
- versterking van strategische besluitvorming rondom opleiding en organisatieontwikkeling

In combinatie met Studytube ontstaat een samenhangende leer- en ontwikkelinfrastructuur waarin data, planning en uitvoering op elkaar aansluiten. HR kan hierdoor niet alleen faciliteren, maar ook strategisch sturen op ontwikkeling, capaciteit en kwaliteit.

Van operationeel HR naar strategisch partnerschap
De rol van HR verschuift nadrukkelijk van uitvoerend naar strategisch partnerschap.

Belangrijke ontwikkelingen:

- Capaciteitsmanagement ontwikkelt zich van roosteroptimalisatie en beperking van PNIL naar integraal strategisch capaciteitsmanagement, ondersteund door een capaciteitsmanager en een geoptimaliseerd roosterplanbureau.
- Vitaliteit en preventie worden structureel belegd bij HR-businesspartners, met nadruk op duurzame inzetbaarheid en werkgeluk.
- Werving en selectie is versterkt door de inzet van een recruiter (gestart in Q4), met gerichte aandacht voor instroom en behoud.
- Personeelsbeheer en compliance zijn efficiënter en betrouwbaarder ingericht door optimalisatie van systemen en heldere rolverdeling.

Hiermee bouwen we aan een organisatie waarin personeelsbeleid, organisatieontwikkeling en kwaliteit van zorg onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

Onze ambitie is helder: wij bouwen aan een organisatie waarin leren een constante is. Een organisatie waarin medewerkers, vrijwilligers en zorgvragers samen ontwikkelen.

Dit versterkt niet alleen individuele groei, maar vergroot ook de veerkracht, innovatiekracht en toekomstbestendigheid van Zorgwaard. ■



“

Van basis op orde naar
continu ontwikkelen
- leren als motor voor
toekomstbestendige zorg.

[Terug naar samenvatting](#)



BOUWSTEEN 5 INZICHT IN KWALITEIT



De afgelopen jaren hebben we de stap gezet naar steeds meer data-gedreven sturing. Met de introductie van dashboards kreeg het management inzicht in onder andere de NZa-norm, productiviteit, verzuim, inzet PNIL en bezetting. Dit heeft de grip op de bedrijfsvoering merkbaar versterkt.

Met de implementatie van de BI-tool Bince is deze ontwikkeling verder verdiept. Bince maakt het mogelijk om HR-, financiële en zorginhoudelijke stuurinformatie snel en overzichtelijk beschikbaar te hebben. Daarmee bewegen we nadrukkelijk richting integraal sturen binnen de driehoek van de gezonde zorgorganisatie: cliënt – medewerker – bedrijfsvoering.

In 2026 breiden we Bince verder uit met kwaliteitsindicatoren. Meldingen, Wzd-maatregelen, audits en andere kwaliteitsdata kunnen dan in samenhang worden bekeken met HR- en financiële gegevens. Idealiter wordt Bince gekoppeld aan het nieuwe Kwaliteitsmanagementsysteem (KMS), vergelijkbaar met de huidige koppeling met AFAS voor HR-stuurinformatie. Daarmee ontstaat één integraal stuurbeeld.

Versterking van de kwaliteitsstructuur

Parallel aan deze ontwikkeling versterken we de inrichting van kwaliteit binnen de organisatie. We werken vanuit de driehoek zorg – HR – bedrijfsvoering, ondersteund door businesspartners die

gezamenlijk naar stuurinformatie kijken en deze vertalen naar maandelijkse realisatiegesprekken met clustermanagers. Hierdoor ontstaat meer samenhang, eerder inzicht in risico's en gerichte bijsturing.

De kwaliteitsverpleegkundigen hebben zich georganiseerd in een vakgroep. Dit versterkt kennisdeling, eenduidigheid en professionele ontwikkeling. Met de komst van teamleiders kunnen zij zich nadrukkelijker richten op kwaliteit op de werkvloer.

In 2026 optimaliseren we de auditstructuur verder, met meer nadruk op samenhang, dialoog en het sluiten van de PDCA-cyclus.

Een belangrijke stap hierin is de implementatie van een nieuw Kwaliteitsmanagementsysteem (KMS). Dit systeem ondersteunt de structurele opvolging en borging van verbeteracties uit:

- audits
- meldingen
- realisatiegesprekken
- overige kwaliteitsbevindingen

Hiermee versterken we transparantie, eigenaarschap en voortgangsbewaking. Het KMS wordt daarmee een essentieel instrument om kwaliteit niet alleen te meten, maar ook inzichtelijk te maken en aantoonbaar te verbeteren en te borgen.

Portefeuillestructuur

Met onze portefeuillestructuur – verdeeld over vijf aandachtsgebieden (Medewerkers, Cliënten, Veiligheid, Innovatie & Technologie en Zorgorganisatie) – zorgen we voor overzicht, samenhang en effectiviteit in kwaliteitsinitiatieven.

Een portefeuille bundelt alle ontwikkelingen binnen een specifiek aandachtsgebied en helpt om regie te houden op commissies, projecten, pilots en deskundigheidsgroepen.

Door de reorganisatie in 2025 zijn enkele portefeuillehouderposities vacant geraakt. In 2026 evalueren we de portefeuillestructuur en vullen we deze posities opnieuw in. Daarbij kijken we nadrukkelijk naar de positionering van de portefeuillestructuur in relatie tot andere overleggen en stuurinstrumenten.

Medezeggenschap en betrokkenheid

Goede zorg vraagt om voortdurende dialoog met belanghebbenden. In lijn met het Generiek Kompas Ouderenzorg speelt medezeggenschap een sleutelrol binnen onze kwaliteitscyclus.

Cliëntenraad – vertegenwoordigt de belangen van cliënten en naasten en levert essentiële input voor beleid en zorgontwikkeling.

VAR/MAR – brengen professionele expertise in bij beleidsvorming en verbetertrajecten. Dit jaar onderzoeken zij onder begeleiding van een extern bureau hoe hun gezamenlijke positionering verder versterkt kan worden.

Ondernemingsraad (OR) – essentieel bij beleid dat medewerkers ondersteunt in het leveren van kwalitatief hoogwaardige zorg.

Kwaliteitsverpleegkundigen en zorgteams – verbinden beleid en praktijk en dragen bij aan monitoring en verbetering.

Externe partners – waaronder ketenpartners, gemeenten, zorgverzekeraars en toezichhouders, die zorgen voor aansluiting op maatschappelijke en wettelijke kaders.

Deze brede betrokkenheid versterkt transparantie, draagvlak en kwaliteit.

Stuurinformatie en kwaliteitscijfers

De afhandeling en opvolging van kwaliteits- en stuurcijfers – zoals POR, MIC, verloop- en verzuimcijfers en Wzd-maatregelen – is cruciaal voor een goed functionerend team of afdeling.

In de afgelopen periode is gebleken dat met name de samenhang, opvolging en het totaaloverzicht van deze cijfers verbetering vragen. Er ligt een advies om kwaliteits- en stuurcijfers structureel naast elkaar te leggen, zodat zorgelijke situaties eerder in beeld komen.

Belangrijke verbeterpunten zijn:

- het versterken van de onderlinge verbinding tussen cijfers;
- het werken met “rode vlaggen” bij afwijkende patronen;
- het transparant opvolgen van meldingen via een sluitende PDCA-cyclus.

Audits, certificering en kwaliteitsgesprekken

We hopen in het eerste kwartaal van 2026 de vacatures binnen Kwaliteit & Veiligheid in te vullen. Met de komst van de businesspartners Kwaliteit & Veiligheid en de verdere ontwikkeling van de vakgroep kwaliteitsverpleegkundigen markeert dit een belangrijke fase voor het stuk kwaliteit en veiligheid binnen Zorgwaard.

Het komende jaar staat in het teken van herijking:

- Hoe maken we onze auditstructuur toekomstbestendig?
- Hoe borgen we de opvolging van verbeteracties?
- Hoe versterken we de samenhang tussen meten, leren en verbeteren?

De invoering van realisatiegesprekken draagt bij aan een integraal kwaliteitsbeeld, waarin cijfers worden verbonden aan duiding en dialoog.

De pilots met kwaliteitsgesprekken – uitgevoerd in Q1 – vormen hierin een waardevolle aanvulling. Waar voorheen audits vooral toetsten op normen en basiscriteria, brengen kwaliteitsgesprekken de ervaren kwaliteit van bestaan in beeld.

De pilots zijn zeer positief ontvangen door bewoners, mantelzorgers en medewerkers.

De pilots bevestigen dat:

- bewoners zich gezien en gekend voelen;
- persoonlijke wensen serieus worden genomen;
- medewerkers betrokken en professioneel handelen;
- teams verantwoordelijkheid nemen voor continuïteit en stabiliteit;
- er een open leer- en verbetercultuur aanwezig is.

De gesprekken maken duidelijk dat kwaliteit niet alleen zichtbaar is in systemen, maar vooral in houding, aandacht en samenwerking. We doen veel goede dingen – en daar mogen we bewuster bij stilstaan.

Tegelijkertijd geven de gesprekken richting voor verdere ontwikkeling:

- versterking van de samenwerking met het netwerk van de bewoner;
- verdieping in scholing rondom (onbegrepen) gedrag;
- het actiever uitdragen van successen en goede voorbeelden.

In 2026 richten we ons op het vernieuwen van de auditcyclus. Daarbij kijken we nadrukkelijk hoe de meetmethode van de kwaliteitsgesprekken op een passende en werkbare manier geïntegreerd kan worden in onze reguliere praktijk. We willen toewerken naar een werkwijze waarin signalen niet pas achteraf worden opgepakt, maar eerder en proactiever in beeld komen.

Dat betekent dat we scherp kijken naar hoe verbeteringen niet alleen worden afgesproken, maar ook daadwerkelijk worden opgevolgd en geborgd. Daarnaast versterken we de samenhang tussen audits, realisatiegesprekken en kwaliteitsgesprekken, zodat inzichten uit verschillende bron-

nen elkaar aanvullen in plaats van naast elkaar bestaan.

Op die manier verschuift de audit van een afzonderlijk toetsmoment naar een doorlopend leer- en ontwikkelproces, waarin meten, duiden en verbeteren continu met elkaar verbonden zijn.

Cliëntervaringen

In het afgelopen jaar is via ZorgfocuZ, op basis van de uitgangspunten van het Generiek Kompas, een cliënttevredenheidsonderzoek uitgevoerd.

Zorgwaard scoort gemiddeld een 8,2. Een resultaat waar we trots op mogen zijn. Zeker na het veran-derjaar dat achter ons ligt, is het waardevol om te zien dat cliënten onze zorg en ondersteuning zo waarderen. ■

[Terug naar samenvatting](#)





Bijlagen

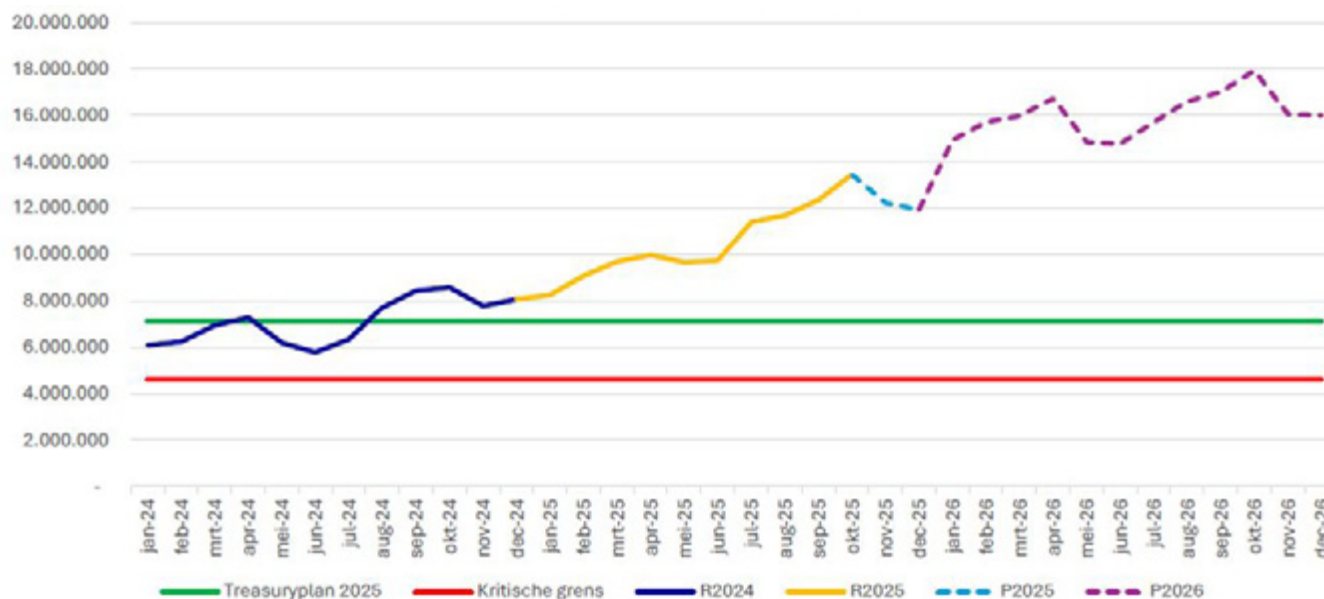
2025 - Zorgwaard volop in beweging

Er is veel in gang gezet!



2025, een jaar later

Verloop liquiditeit 2024-2026



De liquide middelen bedragen per ultimo september 2025 circa EUR 12,2 mln.

De gerealiseerde liquiditeit in het eerste kwartaal 2025 ontwikkelt zich positief ten opzichte van de begroting.

Het uitstellen van investeringsuitgaven maar ook de lagere operationele uitgaven, zijn hiervan de belangrijkste verklaringen. Naar verwachting gaat het hierbij om tijdelijke verschillen. In Q4 2025 worden grotere uitgaven verwacht ten aanzien van de herstructurering, aanvullende opleidingskosten, (inhaal)investeringen en extra inzet PNIL Zorg.

Naar verwachting normaliseert de liquiditeit zich in de loop van 2026 richting een liquiditeitssaldo van circa 15,0 miljoen.

Zorgwaard werkt vanuit balans tussen cliënt – medewerker – bedrijfsvoering

Gezond weer verder, samen de toekomst in
 Onze speerpunten voor 2026 in één oogopslag

Fundament in veranderjaar 2025 op orde gebracht



Tevreden Cliënten met regie

Cliënt

- ✓ Kwaliteit van bestaan is leidend.
- ✓ Alle PG locaties hebben OpenDeuren - Leven in Vrijheid is de norm.
- ✓ Werkprocessen ingeregeld volgens de Cirkel van Vijf.
- ✓ Samenwerking regionaal en bovenregionaal met als doel continuïteit van zorg.
- ✓ Wijk van je leven wordt ontwikkeld:
 - Samenleving als onderdeel van zorg en welzijn.
 - Hechte wijkteams en herkenbare wijkverpleging.



Doelmatige en gezonde bedrijfsvoering

Bedrijfsvoering

- ✓ Sturen op realisatie.
- ✓ P&C cyclus versterkt via Bince: actuele stuurinformatie, maandelijkse realisatiegesprekken.
- ✓ Vastgoed: stappen naar toekomstbestendig vastgoed en heldere huurcontracten.
- ✓ AFAS op orde.
- ✓ ICT groeit naar regieorganisatie.
- ✓ BC: interne NPS >8.
- ✓ Duurzame Invulling van cruciale functies. (bedrijfsvoering, controllers, ICT-management).
- ✓ We geven duurzaamheidsbeleid concreet vorm en zetten stappen naar certificering met de Milieuthermometer.



Tevreden en betrokken medewerkers

Medewerker

- ✓ Werkgeluk staat centraal.
- ✓ Leiderschapstraject gericht op coachend en dienend leiderschap.
- ✓ Inzet op technologie die werkdruk verlaagt en werkplezier verhoogt.
- ✓ Werving: +20% gekwalificeerde sollicitanten.
- ✓ Verloop <10%.
- ✓ Verzuim <8%.
- ✓ 90% digitale HR processen.
- ✓ Scholingsplan is ontwikkeld.



Fundament

De nieuwe visie op Zorg & Welzijn: Samen meer voor elkaar



De basis = kwaliteit & veiligheid

Driehoek HR – Kwaliteit – Business Control is structureel verankerd.

Kwaliteitsgesprekken opgenomen in auditstructuur.

KMS geïmplementeerd en gebruikt voor meldingen & verbeteracties.

Auditstructuur herzien: 80% bevindingen binnen 3 maanden afgerond.



Tekst
Zorgwaard

Fotografie
Ferry Verheij

Vormgeving
Kwieker Ideeënkrijgers

© Zorgwaard 2026 Dit kwaliteitsbeeld is opgesteld door Zorgwaard om inzicht te geven in de kwaliteit van zorg en dienstverlening. Hoewel dit document met de grootst mogelijke zorgvuldigheid is samengesteld, kunnen er geen rechten aan worden ontleend. Het kwaliteitsbeeld betreft een momentopname en is gebaseerd op de op dat moment beschikbare informatie, inzichten en omstandigheden. Zorgwaard behoudt zich het recht voor om inhoud en conclusies te allen tijde aan te passen indien nieuwe informatie of ontwikkelingen daartoe aanleiding geven.