

Kwaliteitsbeeld



2025



A zorg, doen we samen!

Inhoud

Introductie: wie wij zijn en waar wij voor staan.....	2
Maatschappelijke context en beweging van het Generiek Kompas.....	3
Bouwsteen 1 – Het kennen van wensen en behoeften	5
Bouwsteen 2 – Het bouwen van netwerken.....	7
Bouwsteen 3 – Het werk organiseren.....	10
Bouwsteen 4 – Leren en ontwikkelen.....	2
Bouwsteen 5 – Reflectie op kwaliteit.....	5



Introductie: wie wij zijn en waar wij voor staan

Voor u ligt het kwaliteitsbeeld van het jaar 2025. Door middel van dit kwaliteitsbeeld willen we u inzicht geven in hoe we terugkijken op het jaar, geven we een reflectie op de uitdagingen die we zijn tegen gekomen en vieren we successen. Ook geven we een vooruitblik, wat willen we meenemen naar 2026. Dit aan de hand van de vijf bouwstenen van het Generieke kompas.

De bouwstenen zijn:

1. Het kennen van wensen en behoeften
2. Het bouwen van netwerken
3. Het werk organiseren
4. Leren en ontwikkelen
5. Inzicht in kwaliteit

Het generieke kompas gaat over kwaliteit van bestaan van mensen met een zorgvraag. Goede zorg sluit aan bij persoonlijke mogelijkheden, wensen en behoeften. Het geeft een organisatie richting door bouwstenen aan te leveren waarmee je de weg plaveit voor het leveren van zinnige en betekenisvolle zorg door dit vooral ook samen te doen.

A Zorg biedt wijkverpleging en verzorging, individuele begeleiding, dagbeleving, huishoudelijke ondersteuning en casemanagement aan cliënten in de thuissituatie in Eindhoven en omgeving. Wij ondersteunen mensen met (onder andere) dementie, psychosociale problematiek en complexe zorgvragen om zo lang mogelijk een betekenisvol en zelfstandig leven te leiden in hun eigen, vertrouwde omgeving.

Onze manier van werken wordt gedragen door drie kernwaarden: **Aandacht, Geluk en Gezondheid**. Deze kernwaarden vormen geen losstaand beleidskader, maar zijn zichtbaar in het dagelijks handelen van onze professionals.



Aandacht betekent dat we de cliënt zien als mens, niet als casus. We nemen tijd voor het open gesprek, luisteren naar wat voor iemand echt belangrijk is en sluiten daar onze ondersteuning op aan.



Geluk gaat over ervaren regie, gezien en gehoord worden en het behouden van eigenheid. Geluk zit vaak in kleine dingen: vertrouwde gezichten, vaste momenten en structurele zorgafspraken.



Gezondheid zien wij breed. Niet alleen als afwezigheid van ziekte, maar als veerkracht, mentaal welbevinden en de mogelijkheid om mee te blijven doen.

Kwaliteit van zorg betekent voor A Zorg: zorg die past bij het leven van de cliënt én werkbaar blijft voor de professional. Dit kwaliteitsbeeld laat zien hoe wij hier in de praktijk vorm aan geven, wat goed gaat, waar het schuurt en hoe wij blijven leren en verbeteren.

Maatschappelijke context en beweging van het Generiek Kompas

De zorg verandert. Cliënten wonen langer thuis, zorgvragen worden complexer en de druk op professionals neemt toe door invloeden van o.a. bezuinigingen. Binnen deze context maakt A Zorg bewuste keuzes. A zorg zal zich nog meer gaan inspannen op ontwikkeling met behoud van kwaliteit en menselijkheid. Door deze toewijding en betrokkenheid zal A Zorg autonoom groeien.

In 2024 en 2025 heeft A Zorg expliciet gewerkt vanuit de bewegingen van het Generiek Kompas:

- **Van organisatie naar organiseren in netwerken:** samenwerken met formele en informele partners rondom de cliënt, want zorg organiseer je samen! We betrekken naasten, collega's en externe partners om tot een sterk zorgnetwerk te komen. Naast de directe omgeving van de cliënt zetten we ook in op externe samenwerking. Door onze samenwerking met het Netwerk Dementie hebben we een eigen casemanager in huis, leveren we en bijdragen aan vergroting en verbreding van kennis en kunnen we zorg beter afstemmen op de cliënt. Op landelijk niveau is A Zorg aangesloten bij de branchevereniging ZorgThuisNL waarbij we ook een plek innemen bij de Adviescommissie WLZ en WMO om zo richting en standpunten voor actuele thema's te bepalen wat bijdraagt aan belangenbehartiging en ondersteuning van leden. Jaarlijks sluiten we meermaals aan bij overlegtafels van de gemeente Eindhoven en BIZOB om informatie uit te wisselen, knelpunten te signaleren en inkoopprocessen af te stemmen of tot een goed convenant te komen m.b.t. discriminatie in het werkveld. Ook het gezamenlijk oplossen van wachtlijsten behoort tot 1 van onze kerntaken in deze samenwerking.

Bij aanbestedingen en nieuwe samenwerkingen wordt altijd gekeken naar versterking van kwaliteit en continuïteit van zorg.

- **Formele en informele zorg aanvullend op elkaar:** Bij A Zorg zien we de kracht van samenwerking tussen professionele zorg en het sociale netwerk van de cliënt. In 2025 hebben we hier actief op ingezet: we brengen de behoeften van de cliënt in kaart en stemmen interventies af op zowel formele zorg als de ondersteuning vanuit familie, vrienden en vrijwilligers. Dit versterkt de zelfstandigheid van cliënten en maakt dat zorg echt aansluit bij hun leven. Door structureel samen te werken met mantelzorgers en netwerkpartners ontstaat een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel, waardoor de kwaliteit en continuïteit van zorg beter geborgd zijn.
- **Van individuele zorgvraag naar maatschappelijke focus:** Dit jaar heeft de focus vooral op het primaire proces gelegen. Hoe sluiten we nog beter aan bij wat de cliënt nodig heeft en wat zijn de wensen en behoeften van de cliënt. Op directieniveau heeft in 2025 A Zorg haar financiële stabiliteit en kwaliteit van zorg verder geborgd. De organisatie heeft de basis versterkt in Verpleging & Verzorging en Individuele Begeleiding, waarbij personeel behouden en ontwikkeld is en de inzet van ZZP'ers waar nodig de continuïteit heeft gewaarborgd.
- **Van inspraak naar zeggenschap:** Er is aan professionals meer ruimte geven aan eigen invulling van hun vakmanschap. 3 maandelijks wordt er met medewerkers geëvalueerd en gekeken naar waar hun behoefte liggen m.b.t eigen ontwikkeling en werkgeluk. Het meedenken en meebeslissen is op teamniveau duidelijker neergezet in de teamvergadering en sessie m.b.t. leiderschap. De OR is verder doorgegroeid en heeft in 2025 de eerste formele bijeenkomsten

gehouden. Door personele verschuivingen zullen er nieuwe verkiezingen worden uitgezet om de OR weer volledig te bezetten.

- **Van fysieke zorg naar hybride zorg:** Er is meer ingezet op het inzetten van technologie waar dit passend en ondersteunend is. De Medido, telelock en de Doff N' Donner hebben meer aandacht gekregen.

Ook is er ingezet op de STOZ-subsidie. Deze aanvraag is echter afgewezen. Als gevolg hiervan is er in dit jaar geen aanvullend onderzoek uitgevoerd naar nieuwe digitale mogelijkheden. De prioriteit lag in 2025 bij het stabiliseren van de teams en het borgen van de kwaliteit van zorg. Zodra deze basis verder is verstevigd, zal opnieuw worden bekeken welke middelen en (digitale) ondersteuning nodig zijn om de organisatie toekomstbestendig te blijven ontwikkelen.

Deze bewegingen vormen het kader voor de vijf bouwstenen van dit kwaliteitsbeeld.



Bouwsteen 1 – Het kennen van wensen en behoeften

Hoe faciliteren wij het open gesprek?

Het open gesprek vormt de basis van onze zorg. A Zorg werkt vanuit het gedachtegoed van Positieve Gezondheid, aangevuld met de Schijf van 5 van het Zorgkantoor.

- ◆ Positieve Gezondheid helpt om het brede verhaal van de cliënt te begrijpen.
- ◆ De Schijf van 5 ondersteunt professionals bij het maken van onderbouwde en doelmatige zorgafwegingen.

Het open gesprek wordt structureel gevoerd tijdens:

- ◆ intakegesprekken;
- ◆ evaluaties;
- ◆ belangrijke veranderingen in de zorgsituatie.

Afhankelijk van de zorgvorm maken wij gebruik van passende instrumenten:

- ◆ **Verpleging & Verzorging:** OMAHA-systematiek, risicosignalering, aandacht voor mantelzorg en hulpmiddelen;
- ◆ **Individuele begeleiding:** Zelfredzaamheidsmatrix (ZRM);
- ◆ **Dagbeleving:** Positieve Gezondheid, groepsgesprekken en werkvormen zoals 'kletsputten'.

Wat levert dit op voor cliënten en naasten?

Cliënten ervaren dat hun wensen en waarden leidend zijn. Dit versterkt het gevoel van regie en vertrouwen.

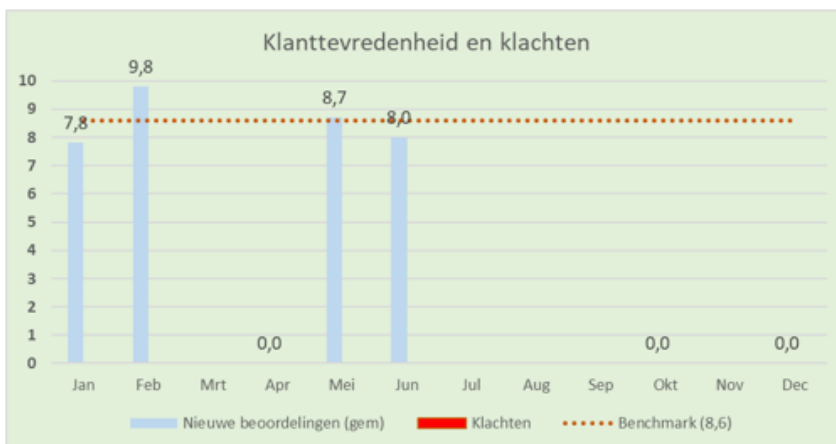
Voorbeeld uit de praktijk

Een cliënt met beginnende dementie en hun naasten gaven aan vooral bang te zijn om de regie kwijt te raken zodra een WLZ zou worden aangevraagd. In het open gesprek werd duidelijk dat de inzet van WLZ hun lange tijd 'verkeerd' was uitgelegd. Ze waren bang dat het niet langer thuis kon en automatisch een opname betekende. Juist de inrichting in de thuissituatie met vaste momenten en herkenbare gezichten was belangrijk. Door hierop in te zetten, goede en heldere informatie te delen en ook het moeilijke gesprek te voeren (wat als een mantelzorger weg valt) bleef de cliënt langer zelfstandig functioneren en nam de onrust af, zowel bij de cliënt als bij de mantelzorger en andere betrokkenen. Een soepele overgang naar de WLZ als gevolg.

Reflectie en leerpunten

Wij zien dat het voeren van het open gesprek tijd vraagt en soms spanning oplevert in een volle planning. Tegelijkertijd merken we dat investeren aan de voorkant het voeren van een open gesprek waarde toevoegt en leidt tot minder bijstellingen en crisissituaties later.

In 2025 heeft A Zorg de cliënttevredenheidsonderzoeken (CTO) per afdeling afzonderlijk uitgevoerd, conform het Kwaliteitskompas. In totaal zijn 181 reacties ontvangen. Het gemiddelde rapportcijfer over alle afdelingen bedraagt een 7,9. Nog niet alle resultaten zijn gepubliceerd op Zorgkaart Nederland. Het bestuur is tevreden over de behaalde uitkomsten en beschouwt deze als een bevestiging van de ingezette koers op kwaliteit en cliëntgericht werken.



Vooruitblik 2026

In 2026 ontwikkelen we een praktische toolbox voor medewerkers, met gesprekshulpmiddelen, scholing en intervisie om het open gesprek verder te verdiepen en te borgen ook in de begeleiding- en ondersteuningmomenten.

Met de komst van het kompas, is er ook een nieuwe manier van cliënttevredenheid meten. Om een betere analyse te krijgen over de tevredenheid is er besloten, om voor het komende jaar alle cliënten dezelfde vragenlijst af te laten nemen.



Bouwsteen 2 – Het bouwen van netwerken

Samenwerking rondom de cliënt

Naasten, vrienden, buren en kennissen spelen een onmisbare rol in het aansluiten op wensen en behoeften. Hun betrokkenheid is zowel gewenst als noodzakelijk. In veel situaties zijn naasten al nauw betrokken voordat er professionele zorg nodig is. Onze collega's sluiten daarom altijd aan op wat er al aanwezig is.

Binnen het Generiek Kompas wordt onderscheid gemaakt tussen twee soorten netwerken: het persoonlijke netwerk rondom de mens met een zorgvraag en het professionele netwerk.

A Zorg werkt actief samen met persoonlijke en professionele netwerken.

De professionele netwerken zijn opgedeeld in partners m.b.t. contractering en kennisnetwerken





Netwerk Sterk Thuis

- Opleiding tot aandachtfunctionaris t.b.v. Kwaliteitsverbetering van aanpak ouderen mishandeling in gemeente Eindhoven
- Sparringpartner in casuïstiek + advies, deskundigheidsbevordering en kwaliteitsverbetering interne procedures
- Versterken lokale samenwerking en afstemming met gemeente en andere ketenpartners



- 1^{ste} lijns Ketensamenwerking
- Samenwerking met huisartsen, POH, casemanagers en andere zorgaanbieders.
- Afstemmen van zorgtrajecten en samenwerking.
- Delen van kennis, best practices en regionale ontwikkelingen.
- Verbeteren van kwaliteit en continuïteit van zorg.
- Signaleren en oplossen van knelpunten in de zorgketen.
- Kortere lijnen, preventie en vroegsignalering.
- Versterken van regionale positionering.



Netwerk Dementie
Eindhoven en omgeving

- Uitbreiding van A Zorg-diensten.
- Maandelijkse nieuwsbrief met informatie en cijfers.
- Vergroting en verbreding van kennis.
- Zorg beter afstemmen



voor een toekomstbestendige ouderenzorg

- Netwerk van WLZ-aanbieders voor kennis- en ervaringsuitwisseling en actuele ontwikkelingen in langdurige zorg.
- Samenwerken en sparren met andere WLZ-aanbieders.
- Inzicht in landelijke en regionale ontwikkelingen in de VVT.
- Bijdragen aan kwaliteitsverbetering en innovatie in de langdurige zorg.

Overlegtafel Wmo HO/IB Eindhoven/BIZOB

- 2-4 keer per jaar fysieke bijeenkomst voor HO/maaltijdvoorziening en IB
- Informatie vanuit gemeente krijgen
- Vragen stellen aan gemeente
- Beleidsinzichten verkrijgen + invloed uitoefenen op.
- Knelpunten signaleren
- Inzicht en afstemming in inkoopprocessen



- Lid van de Adviescommissies WLZ en Wmo
- Lid van de Denktank
- Uitwisseling van vragen en antwoorden met de branchevereniging.
- Adviesfunctie richting overheid (AZWA, HLO).
- Informatie, implementatie en invloed op de CAO.
- Leren van collega-organisaties en best practices.
- Inzicht in trends en ontwikkelingen.



- Aangesloten om palliatieve zorg te bieden en samenwerking te optimaliseren.
- Vanaf 2025 onderdeel van de netwerk-schil.
- Informatie ontvangen van de kern.
- Ontwikkelingen en innovaties volgen en toepassen.



- Advies en ondersteuning bij discriminatie.
- Training en deskundigheidsbevordering.
- Uitwisseling van ervaringen en best practices.
- Actueel blijven over wet- en regelgeving.
- Versterken van preventiebeleid.
- Bevorderen van inclusieve organisatiecultuur.

Door de samenwerking met formele partners en door onze actieve deelname aan regionale netwerken dragen we bij in kennisverbreding, intervisiemogelijkheden, versterking van lokale verbanden, vergroten we deskundigheid van medewerkers, verbreden we ons aanbod en kunnen we beter en vroegtijdig inspelen op knelpunten in de zorg t.b.v. verbetering kwaliteit en continuïteit van zorg.

Clënten en mantelzorgers worden waar mogelijk betrokken via zorgplannen en CAREN ZORGT. De samenwerking is gericht op het versterken van het zorgverleningsproces. Daarnaast nemen we een

prominente rol in in de coördinatie van zorg. Mensen op weg helpen, afstemming met betrokken zorgverleners en actief benaderen van partners in het zorgproces zien wij als vast onderdeel van onze werkzaamheden.



Wat levert dit op voor cliënten?

- ◆ Betere afstemming tussen betrokken partijen;
- ◆ Minder versnippering van zorg;
- ◆ Meer continuïteit en duidelijkheid voor cliënt en naasten.

Voorbeeld uit de praktijk

Bij een cliënt met complexe problematiek (vermoede van dementie, hallucinaties en psychosociale klachten in een zeer kwetsbare positie) leidde afstemming met de casemanager, wijkverpleegkundige en het netwerk tot duidelijke rolverdeling. Haar partner, waar zij altijd mantelzorg van was geweest ivm dementie, werd ineens mantelzorg waardoor er een zeer kwetsbare situatie ontstond. Intensieve samenwerking door de wijkverpleegkundige, casemanager en huisarts kon uiteindelijk leiden naar een opname voor goede diagnostiek waarbij de rust kon terug keren en partner zijn ritme kon aanhouden. Door daar ook nog individuele begeleiding bij in te schakelen konden we zorgen voor continuïteit en stabiliteit.

Reflectie en leerpunten

De snelle uitbreiding van netwerken in 2024 bracht ook onduidelijkheid voor medewerkers. In 2025 is daarom gekozen voor verdieping en versterking van bestaande samenwerkingen in plaats van verdere uitbreiding.

Vooruitblik 2026

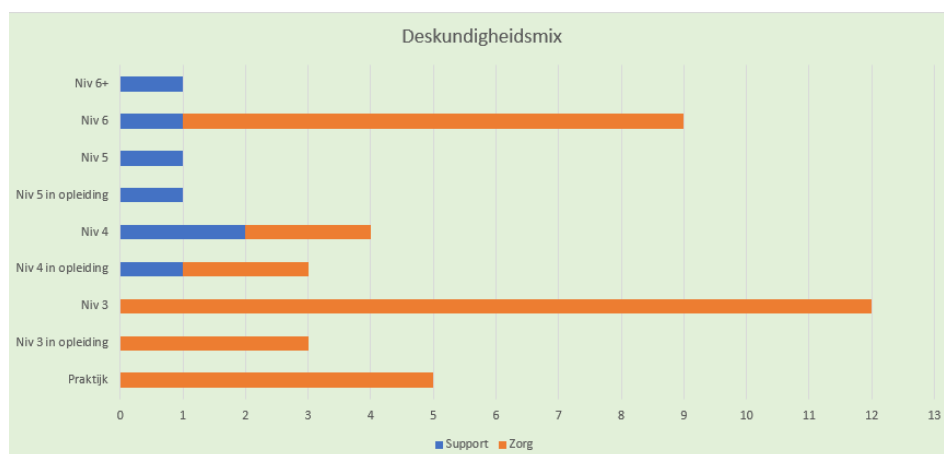
In 2026 werken we aan het professionaliseren van netwerkafspraken per afdeling en het inzichtelijk maken van netwerkpartners in een centrale database.



Bouwsteen 3 – Het werk organiseren

Deskundigheid en werkbaarheid

A Zorg streeft naar een deskundigheidsmix die past bij de complexiteit van de zorgvragen. De toenemende combinatie van dementie, GGZ-problematiek en kwetsbaarheid vraagt om voortdurende afstemming tussen wijkverpleegkundige, casemanager, begeleiding en huishoudelijke ondersteuning waardoor er ook een cross-over kan plaatsvinden van kennis. In gevallen waar specifieke zorg of expertise nodig is, werkt A Zorg samen met gespecialiseerde zorgorganisaties en zorgprofessionals. In situaties waarin de zorgvraag complex is en de capaciteit beperkt, kan er een dilemma ontstaan tussen beschikbare zorgverleners en de benodigde deskundigheid. Door samen te werken met andere organisaties en gebruik te maken van externe specialisten, zoals wondconsulenten, zorgt A Zorg ervoor dat cliënten toch de juiste zorg ontvangen.



In 2025 heeft verloop van medewerkers een uitdaging gevormd voor continuïteit en kwaliteit van zorg. We hebben moeten bijsturen om de basis stabiel te houden. We hebben ingezet op:

- ◆ Behoud en stabiliteit van personeel.
- ◆ vaste teams en vertrouwde gezichten;
- ◆ beperking van inzet van ZZP'ers (<1% in 2025) maar ook deze weer terug gedraaid om zorgvragen door te kunnen laten plaatsvinden.
- ◆ versterking van vakmanschap en professionele autonomie.

Zeggenschap van professionals

In 2024 is geëxperimenteerd met zelfroosteren binnen Verpleging & Verzorging. In de praktijk bleek dat de behoefte aan professionele zeggenschap over het *hoe* van zorg groter was dan zeggenschap over het rooster. Deze koers is bijgesteld.

Reflectie

Het durven terugdraaien van een keuze heeft bijgedragen aan meer rust en duidelijkheid binnen teams. Meer eigenaarschap en aanspraak doen op iemands professionele rugzak, ze het vertrouwen geven en bijsturen daar waar nodig zorgt voor meer betrokkenheid.

Wat merkt de cliënt hiervan?

- ◆ Meer continuïteit;
- ◆ Betere afstemming;
- ◆ Professionals die handelingsruimte ervaren en dit benutten in de zorgrelatie.

Medewerkerstevredenheid

In 2025 is tevens een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. In totaal hebben 83 medewerkers hun feedback gegeven.

Op het moment van invullen hadden we 155 medewerkers in dienst. Dat betekent dat **53,5%** van onze medewerkers heeft laten weten hoe (on)tevreden zij zijn. In 2024 had **51,6%** van de medewerkers (81 respondenten) het onderzoek ingevuld. De stijging van 1,8% in het aantal antwoorden kan betekenen dat meer medewerkers betrokken zijn bij de organisatie dan vorig jaar. Opvallend is dat de respons vanuit Huishoudelijke Ondersteuning (HO) en Verpleging & Verzorging (V&V) beperkt is gebleven. In 2026 zal worden onderzocht hoe de betrokkenheid en respons vanuit deze afdelingen vergroot kan worden, zodat een representatiever beeld ontstaat.

Binnen A Zorg zijn op meerdere gebieden positieve ontwikkelingen zichtbaar in het werkgeluk van medewerkers. Zo geeft 86,7% van de medewerkers aan zich de komende jaren nog bij de organisatie te zien werken, wat een stijging van 7,7% betekent ten opzichte van de vorige meting.

Ook op het gebied van inclusie en gelijkheid is sprake van vooruitgang. Het percentage medewerkers dat ervaart dat iedereen binnen de organisatie gelijk wordt behandeld, is gestegen van 76,5% naar 80,7%. Daarnaast zijn medewerkers tevreden over de waardering die zij ontvangen voor hun werk; op dit onderdeel is een stijging van 4,1 procentpunt zichtbaar.

Een aantal mooie quotes van medewerkers:

“*Dat ik mensen blij kan maken met een praatje en een schoon fris huis*”

“*Contact met je cliënten en heb leuke contacten met collega's op kantoor en ze zijn altijd goed voor jou...vind ik tenminste ...altijd meegaand*”

“*Het contact met verschillende cliënten, je dag is nooit saai want je maakt altijd wel wat mee of ze hebben de leukste mooiste verhalen*”

“*De combinatie van de werkzaamheden binnen mijn functie, de bijbehorende verantwoordelijkheden, het onderlinge vertrouwen en fijne samenwerking met mijn collega's*”

De resultaten vanuit het MTO laten zien dat A Zorg stappen heeft gezet in het verbeteren van de arbeidsomstandigheden. Tegelijkertijd geven diverse citaten en aanvullende vragen aan dat het welzijn van medewerkers nog onder druk staat.

Op basis van de resultaten en conclusies uit het MTO 2025 worden de volgende aanbevelingen gedaan:

1. **Vergroten van werkgeluk en betrokkenheid:**

- ◆ Bied medewerkers duidelijke en inzichtelijke doorgroeimogelijkheden en ondersteun hun persoonlijke en professionele ontwikkeling door het aanbieden van passende opleidingsmogelijkheden.
- ◆ Biedt medewerkers ruimte voor inspraak en benut talenten en interesses binnen teams.
- ◆ Houd de werkdruk goed in de gaten, vooral binnen afdelingen waar veel personeelsverloop is en taken zijn uitgebreid.

2. **Versterken van communicatieprocessen op drie niveaus:**

- ◆ Organisatieniveau: het blijven delen van nieuwe ontwikkelingen binnen de organisatie, zodat werknemers op de hoogte blijven en daarmee betrokken blijven.
- ◆ Teamniveau: Bevorder open communicatie binnen teams door regelmatige teamvergaderingen en informele momenten te organiseren. Stimuleer een cultuur waarin medewerkers zich veilig voelen om hun mening te delen.
- ◆ Leidinggevenden: Investeer in communicatietrainingen voor leidinggevenden om hen te ondersteunen in het tonen van betrokkenheid en het serieus nemen van input van medewerkers.

3. **Verbeteren van arbeidsomstandigheden:**

- ◆ Investeer in ergonomische voorzieningen, zoals zit/sta-bureaus of ergonomische bureaustoelen, om fysieke belasting te verminderen.
- ◆ Zorg voor een beter onboardingproces, inclusief begeleiding en beschikbaarheid van benodigde middelen vanaf dag één. Begin met een duidelijk inwerkprogramma waar collega's op terug kunnen vallen.

4. **Focus op welzijn en werk-privébalans:**

- ◆ Introduceer programma's die het mentale en fysieke welzijn van medewerkers ondersteunen, zoals tips voor een gezonde levensstijl of toegang tot een vertrouwenspersoon buiten de organisatie.
- ◆ Biedt medewerker duidelijke en inzichtelijke doorgroeimogelijkheden/ opleidingen zoals aangegeven bij punt 1.

De aanbevelingen zullen worden meegenomen in het komende jaar.

Resultaten en leerpunten

In 2025 heeft A Zorg, ondanks personele wisselingen en toenemende complexiteit van zorgvragen, belangrijke stappen gezet in het versterken van deskundigheid en werkbaarheid binnen de organisatie.

Een belangrijk resultaat is dat de continuïteit van zorg grotendeels geborgd is gebleven, ondanks het verhoogde personeelsverloop. Door actief te sturen op behoud van medewerkers, het werken met vaste teams en het beperken (en waar nodig tijdelijk inzetten) van ZZP'ers, is stabiliteit gerealiseerd.

Tegelijkertijd heeft deze situatie zichtbaar gemaakt dat de organisatie in kwetsbare mate afhankelijk is van specifieke deskundigheden binnen kleine groepen professionals.

Op het gebied van professionele zeggenschap heeft A Zorg een belangrijke leerervaring opgedaan. Het experiment met zelfroosteren liet zien dat medewerkers minder behoefte hebben aan invloed op roosters en juist meer aan inhoudelijke regie over het zorgproces. Het terugdraaien van deze keuze heeft geleid tot meer rust, duidelijkheid en eigenaarschap binnen teams. Dit bevestigt dat professionele autonomie vooral zit in het vakinhoudelijk handelen en minder in organisatorische randvoorwaarden.

De resultaten uit het MTO laten een positieve ontwikkeling in werkgeuk en betrokkenheid zien. Medewerkers voelen zich vaker gewaardeerd, ervaren meer gelijkheid en geven in grotere mate aan verbonden te blijven aan de organisatie. Tegelijkertijd blijft het welzijn onder druk staan, met name door werkdruk en veranderingen binnen teams. Ook de relatief lage respons vanuit specifieke afdelingen (HO en V&V) maakt duidelijk dat betrokkenheid niet overal vanzelfsprekend is en gerichte aandacht vraagt.

Belangrijkste leerpunten:

- ◆ Continuïteit van zorg vraagt om minder afhankelijkheid van individuele deskundigen en een bredere spreiding van kennis binnen teams.
- ◆ Professionele zeggenschap zit primair in vakinhoudelijke autonomie, niet in roosterinvloed.
- ◆ Werkdruk en personeelsverloop blijven kritische factoren voor duurzame inzetbaarheid.
- ◆ Betrokkenheid van medewerkers vraagt blijvende investering, met name in moeilijk bereikbare groepen.

Vooruitblik 2026

In 2026 richt A Zorg zich op het verder versterken van deskundigheid, het verminderen van kwetsbaarheden in de personele bezetting en het verbeteren van de werkbaarheid voor professionals.

Een belangrijke prioriteit is het verminderen van afhankelijkheid van specifieke deskundigheden. Hiervoor wordt ingezet op het aantrekken van een extra wijkverpleegkundige, zodat kennis en verantwoordelijkheden beter gespreid worden en de organisatie minder kwetsbaar is bij uitval of verloop. Dit draagt direct bij aan continuïteit, kwaliteit en veiligheid van zorg. Ook krijgt het verzuimpercentage expliciete aandacht. Door beter inzicht te krijgen in oorzaken van verzuim en hier gericht op te sturen, wil A Zorg de duurzame inzetbaarheid van medewerkers vergroten en de werkdruk binnen teams verlagen. Op organisatieniveau wordt per 1 april 2026 een nieuwe stap gezet met de aanstelling van een directeur met zorgachtergrond. Deze draagt zorg voor:

- ◆ een duidelijke strategische koers;
- ◆ betere aansluiting tussen beleid en praktijk;
- ◆ realistische personele planning en inzet;
- ◆ Focus terug brengen;
- ◆ Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in kaart brengen en herstructureren.

Hiermee wordt beoogd een organisatie-inrichting te realiseren die professionals optimaal ondersteunt in hun werk en bijdraagt aan toekomstbestendige zorg.



Tot slot wordt in 2026 ingezet op het vergroten van medewerker betrokkenheid, specifiek binnen HO en V&V, zodat signalen vanuit de werkvloer beter worden opgehaald.



Bouwsteen 4 – Leren en ontwikkelen

Hoe leren wij?

Leren en verbeteren zijn structureel onderdeel van onze organisatie:

- ◆ formeel: scholing, ISO-certificering, en een kwalitatief onderbouwd verbeterregister;
- ◆ informeel: teamoverleggen, intervisie, leren van casuïstiek;
- ◆ leren van data: dashboards, signalen uit incidenten en cliëntfeedback.

A Zorg maakt gebruik van een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS), ISO 9001:2015, dat een systematische en continue verbetering van zorgkwaliteit ondersteunt, door middel van de PDCA-Cyclus. Door de implementatie van het geïntegreerd kwaliteitsmanagementsysteem kan A Zorg voortdurend werken aan de verbetering van zorgkwaliteit, veiligheid en cliëntgerichtheid. Dit systeem bevordert niet alleen de naleving van kwaliteitsnormen, maar ondersteunt ook het efficiëntieproces en bevordert een cultuur van continue verbetering binnen de organisatie.

Het leren en ontwikkelen van professionals bij A Zorg is structureel vormgegeven en afgestemd op zowel de behoeften van de zorgverleners als op de organisatiedoelen. A Zorg stimuleert continu leren en stelt medewerkers in staat om hun vaardigheden en kennis te blijven verbeteren.

Scholing medewerkers

A Zorg biedt een breed aanbod aan interne en externe scholingen. Deze dragen bij aan vakbekwaamheid, veiligheid en kwaliteit van zorg. Hierdoor kunnen teams blijvend voldoen aan de kwaliteitseisen van de sector, blijven ze bevoegd en bekwaam én actuele ontwikkelingen in zorg en welzijn:

- ◆ E-learning via ExpertCollege voor basiskennis, protocollen en voorbehouden handelingen;
- ◆ Scholing op het gebied van hygiëne en voedselveiligheid voor medewerkers die hierbij betrokken zijn (HACCP);
- ◆ Jaarlijkse herhaling van reanimatie en BHV;
- ◆ Praktijkgerichte trainingen voor nieuwe en risicovolle handelingen, ondersteund door een eigen skills-lab (met een CLA® verpleegkundige oefenpop). Er worden gespecialiseerde trainers (intern of extern), bijvoorbeeld wondzorgspecialisten, verpleegkundig specialisten of externe opleidingsbureaus ingeschakeld.

Daarnaast stimuleert A Zorg eigenaarschap bij medewerkers door hen actief te ondersteunen in hun eigen leerproces, onder andere via digitale leerplatforms en ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Door een 3 maandelijks evaluatiecyclus in te voeren worden medewerkers gestimuleerd om over hun eigen wensen en behoeften na te denken.



Wat merkt de cliënt hiervan?

De manier waarop A Zorg leren en verbeteren heeft ingericht, is direct merkbaar voor cliënten in de kwaliteit en continuïteit van de zorg.

Allereerst ervaren cliënten dat zorgverleners vakbekwaam en actueel geschoold zijn. Door structurele scholing en praktijkgericht oefenen, bijvoorbeeld in het skills-lab, beschikken medewerkers over de juiste kennis en vaardigheden om passende en veilige zorg te bieden, ook bij complexere zorgvragen.

Daarnaast merken cliënten dat zorgverleners leren van de praktijk en van elkaar. Dit betekent dat signalen van cliënten serieus worden genomen en leiden tot aanpassingen in de zorg. Bijvoorbeeld wanneer iets niet goed loopt of beter kan, wordt dit besproken binnen teams en waar mogelijk direct verbeterd. Hierdoor sluit de zorg steeds beter aan op de wensen en behoeften van de cliënt.

Ook draagt de inzet op leren en verbeteren bij aan meer continuïteit en eenduidigheid in de zorgverlening. Doordat gewerkt wordt met protocollen, scholing en afstemming binnen teams, ervaren cliënten minder verschillen tussen zorgverleners en meer herkenbaarheid in de manier van werken.

Resultaten en leerpunten

In 2025 is zichtbaar dat leren binnen A Zorg stevig is verankerd in de praktijk. Medewerkers geven aan dat zij vooral leren in en van de dagelijkse zorgverlening, door samenwerking, casuïstiek en afstemming binnen teams. Dit draagt bij aan directe toepasbaarheid van kennis en versterkt het vakmanschap.

Tegelijkertijd laat de praktijk zien dat het leren nog onvoldoende organisatiebreed wordt benut. Kennis en ervaring blijven regelmatig persoonsgebonden of beperkt tot individuele teams. Hierdoor wordt niet altijd optimaal geleerd van successen, fouten en goede voorbeelden binnen de organisatie als geheel.

Het kwaliteitsmanagementsysteem en de beschikbare data bieden een goede basis voor leren en verbeteren, maar deze worden nog niet overal even systematisch benut in het primaire proces. Dit maakt dat verbetercycli soms onvoldoende zichtbaar of navolgbaar zijn voor medewerkers.

Belangrijkste leerpunten:

- ◆ Leren vindt sterk plaats in de praktijk, maar vraagt om betere organisatie brede borging en verspreiding van kennis.
- ◆ Er is winst te behalen in het structureel benutten van data en verbeterinformatie in teams.
- ◆ Informele leermomenten (zoals casuïstiekbespreking) zijn waardevol, maar kunnen doelgerichter en consistentere worden ingezet.
- ◆ Eigenaarschap op leren is aanwezig, maar vraagt om meer facilitering en sturing om organisatie breed effect te bereiken.

Vooruitblik 2026

In 2026 zet A Zorg in op het versterken van de samenhang tussen leren, verbeteren en sturen, met als doel om kennis beter te borgen en organisatie breed te benutten.

Een belangrijk speerpunt is het structureel organiseren van intervisie en reflectie, zodat teams niet alleen leren van hun eigen praktijk, maar ook van elkaar. Daarnaast wordt actief ingezet op het delen van goede voorbeelden en best practices tussen teams, om versnippering van kennis tegen te gaan.

Ook wordt gewerkt aan het versterken van de sturings- en kwaliteitscyclus. Door het kwaliteitsmanagementsysteem en beschikbare data beter te verbinden met het dagelijks werk van teams, wordt leren meer onderdeel van het primaire proces en worden verbeteringen beter gevolgd en geborgd.

Het scholingsaanbod wordt in 2026 verder verdiept en verbreed, met specifieke aandacht voor complexe zorgvragen, zoals sondevoeding en Parkinsonzorg. Hiermee wordt aangesloten op de toenemende zorgzwaarte en de veranderende behoeften van cliënten.

Daarnaast wordt ingezet op het verder ontwikkelen van een stevige basis in bestuur, strategie en sturing, zodat leren en verbeteren niet alleen op uitvoerend niveau plaatsvinden, maar ook strategisch worden ondersteund en gefaciliteerd.

Met deze ontwikkelingen werkt A Zorg toe naar een lerende organisatie waarin kennisdeling, reflectie en continue verbetering zichtbaar en voelbaar zijn in alle lagen van de organisatie en direct bijdragen aan betere zorg voor de cliënt.





Bouwsteen 5 – Reflectie op kwaliteit

Cliënt- en medewerkerperspectief

Cliëntervaringen worden binnen A Zorg voornamelijk kwalitatief opgehaald, via gesprekken, CTO, evaluaties en signalen uit de dagelijkse praktijk. Deze laten zien dat cliënten zich over het algemeen gezien en gehoord voelen en de betrokkenheid van zorgverleners waarderen. De kleinschaligheid en korte lijnen dragen bij aan een persoonlijke benadering en passende zorg. Tegelijkertijd vraagt de toenemende complexiteit van zorgvragen om blijvende aandacht voor afstemming en deskundigheid, zodat de ervaren kwaliteit geborgd blijft. Medewerkers benoemen als sterke punten:

- ◆ de betrokkenheid binnen teams;
- ◆ de korte communicatielijnen;
- ◆ de ruimte om zorg op maat te bieden.

Daarnaast geven zij aan dat de werkdruk toeneemt, onder andere door complexere zorgvragen en administratieve lasten. Dit vraagt om blijvende aandacht voor werkbaarheid en ondersteuning.

Totstandkoming van het kwaliteitsbeeld

Dit kwaliteitsbeeld is tot stand gekomen op basis van meerdere informatiebronnen, waarbij zowel ervaringen als data zijn meegenomen:

- ◆ reflecties vanuit teams, onder andere via teamoverleggen en het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO);
- ◆ signalen van cliënten en mantelzorgers, waaronder cliënttevredenheid (CTO) en evaluaties;
- ◆ managementinformatie en dashboards;
- ◆ meldingen, incidentanalyses en verbeterregistraties.

De uitkomsten van cliënttevredenheid, meldingen en evaluaties worden periodiek geanalyseerd en besproken. Op basis hiervan bepalen bestuur en management of en welke verbetermaatregelen nodig zijn. Het verbeterregister in het kwaliteitsmanagementsysteem zorgt voor overzicht en structuur in verbetermaatregelen. Dit proces draagt bij aan gezamenlijke reflectie, waarbij inzichten vanuit verschillende perspectieven samenkomen. Hierdoor ontstaat niet alleen een beeld van de huidige kwaliteit, maar ook richting voor verdere ontwikkeling. De actieve betrokkenheid van cliënten, naasten, mantelzorgers en professionals zorgt ervoor dat het kwaliteitsbeleid aansluit bij de praktijk. Door te werken volgens de vijf bouwstenen van het Generiek Kompas ontwikkelt A Zorg zich als een organisatie waarin cliëntgerichtheid, veiligheid, transparantie en continue verbetering centraal staan.

Reflectie op de uitkomsten

Het kwaliteitsbeeld laat zien dat A Zorg een sterke basis heeft in betrokkenheid, persoonsgerichte zorg en korte lijnen. Tegelijkertijd wordt duidelijk dat deze kwaliteit onder druk kan komen te staan door:

- ◆ toenemende complexiteit van zorgvragen;
- ◆ werkdruk bij medewerkers;
- ◆ afhankelijkheid van specifieke deskundigheden;

- ◆ nog onvoldoende structurele borging van kennis en verbeterinformatie.

De combinatie van kwalitatieve signalen en beschikbare data biedt waardevolle inzichten, maar kan nog sterker benut worden om organisatie breed te leren en te sturen.

Vooruitblik 2026

In 2026 richt A Zorg zich op het versterken van de fundamenteën van de organisatie, met als doel kwaliteit duurzaam te borgen en beter voorbereid te zijn op toekomstige ontwikkelingen.

De focus ligt op:

1. **Strategische afstemming:** Het strategisch beleid, het kwaliteitsmanagementsysteem en de dagelijkse praktijk worden beter met elkaar verbonden. De aanstelling van een directeur met zorgachtergrond speelt hierin een belangrijke rol, door te zorgen voor duidelijke koers en realistische sturing.
2. **Stabiliteit en kwaliteit van personeel:** Er wordt ingezet op behoud van medewerkers, het verbeteren van onboarding en het versterken van werkplezier. Daarnaast krijgt de positie van de ondernemingsraad (OR) aandacht, om medezeggenschap en betrokkenheid verder te versterken.
3. **Borging van leren en kennisdeling:** Leren wordt meer organisatie breed verankerd, met specifieke aandacht voor het delen van kennis en het versterken van deskundigheid op verpleegtechnische handelingen.
4. **Vorbereiding op aanbestedingsprocedures:** A Zorg bereidt zich voor op (her)aanbestedingen, met aandacht voor kwaliteit, positionering en toekomstbestendigheid van het zorgaanbod.
5. **Inzet van technologische ontwikkelingen:**
Waar passend wordt gekeken naar de inzet van hybride zorg en technologische innovaties, ter ondersteuning van zowel cliënten als medewerkers.

Met deze aanpak bouwen we aan een stabiele, duurzame en toekomstbestendige organisatie, waarin kwaliteit van zorg én werkplezier voor medewerkers weer volledig in balans zijn.

Cliënten en naasten mogen verwachten dat A Zorg blijft investeren in zorg die mensgericht, samenhangend en toekomstbestendig is. Professionals blijven betrokken bij beleidsvorming en de vertaling naar de dagelijkse praktijk.

A Zorg blijft leren. Samen.

