



**Kwaliteits  
beeld  
2025**

# Voorwoord

In 2025 en 2026 staat Maaswaarden in het teken van verdere ontwikkeling, vernieuwing en het versterken van wat ons verbindt. Vanuit ons motto 'Zorg met het hart' blijven we bouwen aan toekomstbestendige zorg, met oog voor menselijkheid én kwaliteit.

Dit verslag kijkt terug op de stappen die we in 2025 hebben gezet en blikst vooruit op 2026. Het Generiek Kompas vormt hierin een belangrijke leidraad. Het helpt ons om richting te geven aan onze keuzes en om samen te blijven leren en verbeteren.

Onze focus blijft onverminderd liggen op de kwaliteit van leven van bewoners en cliënten, waarbij hun netwerk een onmisbare rol speelt. We stellen ons continu de vraag hoe we zorg zo organiseren dat deze aansluit bij wat voor cliënten écht van waarde is. Cliëntervaringen nemen we nadrukkelijk mee in beleid en praktijk. Tegelijkertijd investeren we in de ontwikkeling en het welzijn van onze medewerkers, zowel persoonlijk als professioneel, omdat goede zorg begint bij betrokken en vakbekwame professionals.

Sinds de overstap naar het Generiek Kompas brengen we niet alleen cijfers en beleidsmatige inzichten in beeld, maar ook persoonlijke ervaringen en verhalen. Dit kwaliteitsbeeld laat zien hoe we de balans zoeken tussen de leefwereld van cliënten en de systeemwereld van de organisatie, en hoe deze elkaar versterken.

In 2026 zetten we verder in op innovatie, duurzaamheid, professionaliteit en welzijn. Door te investeren in technologie, werkprocessen, mensen en samenwerking bouwen we stap voor stap aan een organisatie die wendbaar, toekomstgericht en mensgericht is. Zo blijven we werken aan zorg die efficiënt en duurzaam is, met blijvende aandacht voor wat écht telt: warme, passende zorg met het hart.

W.J.M. (Liselotte) van Bokhoven  
Bestuurder Maaswaarden



KYRA VAN GEFFEN  
TOEGEPAST PSYCHOLOOG

„Door echte dialoog en verbinding met cliënten en hun netwerk sluiten we aan bij wat voor hen van waarde is.“

In het ondernemingsplan 2023–2027 beschrijft Maaswaarden de strategische koers voor de komende jaren binnen de gemeenten Heusden en Altena. De maatschappelijke opdracht waarvoor wij staan is omvangrijk en vraagt om blijvende investeringen. Daarom werken we doelgericht aan het versterken en vernieuwen van onze zorg, zodat deze ook op de lange termijn toegankelijk, passend en toekomstbestendig blijft.

We werken volgens de PDCA-cyclus en evalueren ieder kwartaal onze doelstellingen en acties. Daarbij sturen we op vijf samenhangende pijlers: tevreden cliënten, tevreden medewerkers, leren en verbeteren op basis van fouten, inzicht in kwaliteit en veiligheid, en een gezonde bedrijfsvoering. Het ondernemingsplan fungeert als meerjarenkader en vormt de basis voor de jaarlijkse plannen, die we in nauwe samenspraak met de teams ontwikkelen en uitvoeren.

Dit doen we samen met multidisciplinaire (para)medische teams, geestelijke verzorgers, therapeut beeldende kunst, MiMakkers en betrokken vrijwillige collega's. Ontmoeting vormt het fundament van onze zorg: door echte dialoog en verbinding met cliënten en hun netwerk sluiten we aan bij wat voor hen van waarde is. Onze kernwaarden Liefdevol, Respectvol en Waardevol zijn daarbij richtinggevend in alles wat we doen.

In 2026 starten we, samen met cliënten, naasten, medewerkers, vrijwilligers en samenwerkingspartners, met het schrijven van een nieuw ondernemingsplan. Door deze brede betrokkenheid zorgen we ervoor dat de koers voor de toekomst stevig is verankerd in de praktijk en aansluit bij maatschappelijke ontwikkelingen, veranderende zorgvragen en de behoeften van de mensen voor wie en met wie wij werken. Zo blijven we samen bouwen aan zorg met het hart, nu en in de toekomst.

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Het kennen van wensen en behoeften</b> <b>Bouwsteen 1</b>	<b>5</b>
<b>Het bouwen van Netwerken</b> <b>Bouwsteen 2</b>	<b>10</b>
<b>Het werk organiseren</b> <b>Bouwsteen 3</b>	<b>13</b>
<b>Leren en Ontwikkelen 2025 en 2026</b> <b>Bouwsteen 4</b>	<b>21</b>
<b>Inzicht in kwaliteit</b> <b>Bouwsteen 5</b>	<b>25</b>





BOUWSTEEN

# Het kennen van wensen en behoeften

**Bij Maaswaarden is persoonsgerichte zorg geen trend, maar een diepewortelde overtuiging. We hebben bewust de transitie gemaakt van een aanbodgerichte benadering naar een focus op het welbevinden van bewoners, cliënten en bezoekers. Daarbij kijken we niet alleen naar zorg, maar naar het hele dagelijks leven. Onze visie rust op vier samenhangende pijlers:**



Deze visie vertalen we naar de praktijk via concrete acties die zijn opgenomen in onze jaarplansystematiek. De uitvoering vindt plaats in nauwe samenwerking met teamleiders van de zorgafdelingen en relevante commissies. Samen met de coördinator gastvrijheid hebben we in 2025 extra aandacht besteed aan de maaltijdbeleving binnen de intramurale zorg, met als doel eten en drinken nadrukkelijker bij te laten dragen aan welzijn, ontmoeting en plezier. In 2026 bouwen we hierop voort door deze werkwijze verder te verdiepen en te borgen.

In 2025 hebben we daarnaast onderzocht hoe toekomstbestendige dagbesteding er binnen Maaswaarden uit moet zien. Dit hebben we gedaan door middel van verdiepende interviews met de huidige bezoekers van de dagbesteding en omwonenden en het afleggen van werkbezoeken bij andere dagbestedingen. Ook zijn er enquêtes afgenomen onder potentiële bezoekers. Dit alles leverde goede voorbeelden en het vergroten van kennis binnen de organisatie op. Deze verkenning heeft waardevolle inzichten opgeleverd die richting geven aan de verdere ontwikkeling van dagbesteding, passend bij de veranderende wensen en behoeften van cliënten en de samenleving. In 2026 gaan we met de verworven kennis ons beleid verder doorontwikkelen.

Een ander belangrijk speerpunt is het creëren van een gastvrij entreegebied. Teams van het restaurant, de keuken en de receptie werken hierin nauw samen om een warm en uitnodigend welkom te bieden aan bewoners, bezoekers, omwonenden en collega's. Het entreegebied van locatie Wijkstein positioneren we nadrukkelijk als een huiskamer, waar ontmoeting centraal staat en een gezonde bedrijfsvoering hand in hand gaat met het vervullen – en waar mogelijk overtreffen – van de wensen en behoeften van alle betrokkenen.

Tijdens de scholing Toekomstbestendig Welzijn hebben de teams Welzijn+ en Dagbesteding gezamenlijk de randvoorwaarden vastgesteld voor een zinvolle dagbeleving. Het persoonlijke verhaal van de bewoner, individuele wensen en behoeften, autonomie en eigen regie vormen hierbij het uitgangspunt. De teams vertalen deze uitgangspunten naar concrete uitvoering en duurzame borging in de dagelijkse praktijk. Daarbij stimuleren en coachen zij vrijwillige collega's, zorgmedewerkers, medewerkers Wonen & Welzijn en het netwerk rondom de bewoner om actief bij te dragen aan een betekenisvolle dag.



In 2025 is afdeling De Haven gedurende twee maanden verbouwd. Deze verbouwing was noodzakelijk om meer rust en structuur te creëren op de afdeling, waar bewoners met dementie verblijven. Tijdens de verbouwing is de afdeling aangepast en kleinschaliger ingericht, zodat de woonomgeving beter aansluit bij de behoeften van zowel bewoners als medewerkers. Er is bewust gekozen voor een inrichting die bijdraagt aan een prettige, veilige en overzichtelijke leefomgeving. De verbouwing is goed en volgens planning verlopen. Het resultaat mag er zijn: een vernieuwde afdeling die meer rust uitstraalt en waarin bewoners zich prettig en thuis kunnen voelen. In december is de vernieuwde afdeling De Haven feestelijk geopend.



„Met persoonlijke  
aandacht, geduld en  
doorzettingsvermogen  
ontstaat échte  
verbinding‘,

– YVONNE WABBIN  
MEDEWERKER HUISHOUDLIJKE ONDERSTEUNING

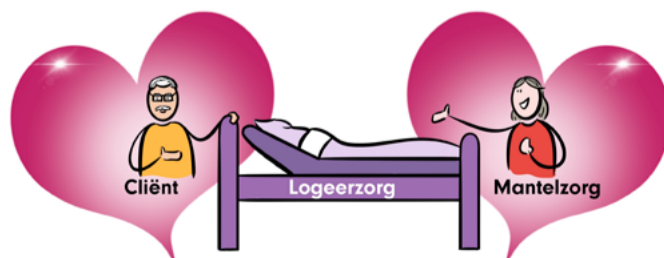
# Wat gaan we doen in 2026

## Regie wonen en Logeer wonen

In 2024 startte Maaswaarden met de integratie van twee nieuwe locaties voor geclusterde VPT-zorg. Dit bood kansen, maar vroeg ook om intensieve afstemming om verschillen in cultuur, werkwijze en verwachtingen te harmoniseren. Het uniformeren van zorgprocessen bleek complexer en tijdrovender dan verwacht, wat waardevolle inzichten opleverde over zorgvuldige implementatie.

In 2025 is deze ervaring benut om een duidelijke visie op geclusterde VPT te ontwikkelen onder de naam **RegieWonen**. Hierbij staat eigen regie van cliënten centraal, met passende ondersteuning in een geclusterde woonomgeving. Daarnaast is **Logeertzorg** geïntroduceerd op twee locaties, waarmee tijdelijke opvang wordt geboden en mantelzorgers worden ontlast. Beide ontwikkelingen versterken het flexibele en samenhangende zorgaanbod tussen thuis en intramuraal.

De inzichten uit 2025 vormen een stevige basis voor verdere doorontwikkeling om RegieWonen en Logeertzorg verder te versterken als toekomstgerichte zorgvormen.



## Wonen en Leefplezier

In 2026 krijgt de visie Wonen en Leefplezier, die in 2024 is geformuleerd, verder vorm binnen de vier locaties van Maaswaarden. Dit betekent dat niet alleen het team Welzijn+ en Dagbesteding actief met de visie aan de slag gaat, maar dat ook de zorgteams nauw betrokken zijn bij de uitvoering.

Binnen deze ontwikkeling verschuift de focus steeds sterker van alleen zorg naar welzijn en leefplezier. Dit vraagt om een brede bewustwording binnen de organisatie, waarbij zorgmedewerkers actief worden meegenomen in de verandering. Het doel is een toekomstbestendig, cliëntgericht aanbod waarin welzijn en zorg in gelijke mate aandacht krijgen.

## Palliatieve zorg

Ook in palliatieve zorg worden belangrijke stappen gezet. In 2025 is de werkgroep aangepast naar Commissie palliatieve zorg onder leiding van een palliatieve zorg verpleegkundige. Zo is het geen eindig project maar geborgd in de organisatie. De commissie heeft als doel de kwaliteit van palliatieve zorg verder te versterken en de begeleiding van cliënten en hun naasten te optimaliseren en legt een solide basis voor de verdere professionalisering van palliatieve zorg binnen Maaswaarden, met speciale aandacht voor mensen met dementie. In 2026 wordt er binnen de organisatie opgeleid in DEDICATED. DEDICATED richt zich op verbeteren van de palliatieve zorg voor mensen met dementie.

## Parkinson

In 2025 is binnen de organisatie veel nagedacht over de mogelijkheid om binnen Maaswaarden een Parkinson unit te starten. In 2026 zal een start gemaakt worden met het schrijven van een visie en beleid rondom Parkinson. Dit vormt de voorbereiding op toekomstige ontwikkelingen, waaronder de uitwerking van een palliatieve unit, waarin gespecialiseerde zorg en ondersteuning voor deze doelgroep centraal staan. Met deze stappen bouwt Maaswaarden continu aan een zorgomgeving die betekenisvol, flexibel en toekomstbestendig is voor alle cliënten.



BOUWSTEEN

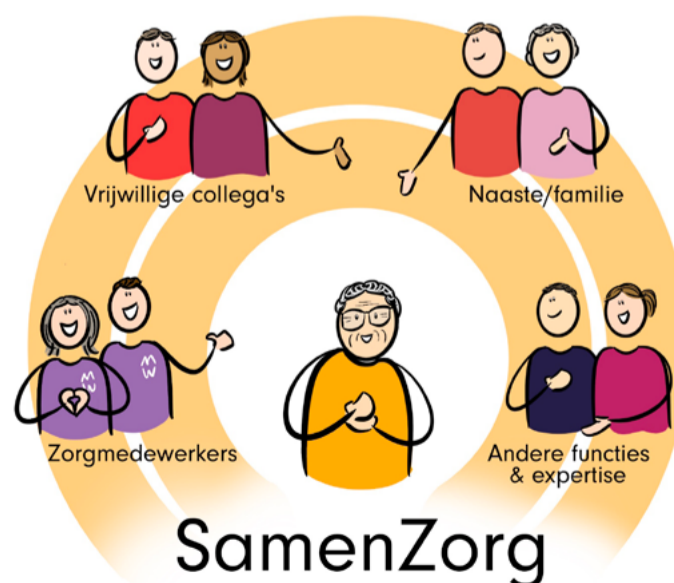
# Het bouwen van Netwerken

**Het verliezen van de mogelijkheid om zelfstandig in de vertrouwde thuissituatie te wonen is ingrijpend en kan gevoelens van onzekerheid oproepen. Bij Maaswaarden vinden we het daarom essentieel dat bewoners hun leven zoveel mogelijk kunnen voortzetten zoals zij dat gewend zijn. We nemen het thuisritme als uitgangspunt en proberen dagelijkse gewoonten en activiteiten te behouden. Dit zorgt voor herkenning, veiligheid en draagt bij aan het welzijn en de gezondheid van de bewoner.**

Onze focus ligt op het bevorderen van kwaliteit van leven en eigen regie. Bewoners worden gestimuleerd om actief deel te nemen aan zinvolle activiteiten, keuzes te maken en hun autonomie te behouden of te vergroten. Tegelijkertijd houden we rekening met de veranderende zorgvraag: steeds vaker kan langer zelfstandig thuis wonen met de juiste ondersteuning en zorg worden gerealiseerd, waardoor een verhuizing naar een verpleeghuis alleen plaatsvindt wanneer dit echt nodig is.

Dit vraagt om duidelijke informatie en betrokkenheid van bewoners en hun naasten. We zorgen dat zij goed begrijpen welke vormen van zorg en ondersteuning Maaswaarden biedt, en waar de grenzen liggen. Zo kunnen zij samen met ons weloverwogen keuzes maken, passend bij hun wensen, mogelijkheden en het leven dat zij belangrijk vinden.

Dit doen wij binnen Maaswaarden niet alleen. Daar waar mogelijk zoeken wij de samenwerking op met andere partners zoals bijvoorbeeld Je Kans en Woondroom Altena.



# Wat gaan we doen in 2026

## Samen bouwen aan de zorg van morgen



In 2025 stond bij Maaswaarden het gedachtengoed van SamenZorg centraal. Een belangrijk onderdeel hiervan was het organiseren van meerdere gesprekken met inwoners uit de 21 dorpskernen van de gemeente Altena rondom het thema 'Zorg van de toekomst'. Tijdens deze bijeenkomsten kregen inwoners de gelegenheid om mee te denken over hoe de zorg er in de toekomst uit kan zien en welke vormen van ondersteuning voor henzelf en hun omgeving van waarde zijn.

Ook het dialoog met de mantelzorgers is verdiept; samen werden er kleine stapjes gemaakt in het concrete afspraken gemaakt over hoe zij beter ondersteund kunnen worden en hoe hun kennis en betrokkenheid optimaal ingezet kan worden.

Het sleutelwoord binnen dit alles is Samen: Samen met cliënten, bewoners, mantelzorgers, vrijwillige collega's en medewerkers werken we aan zorg en ondersteuning die écht aansluit bij de wensen en behoeften van iedereen. Deze betrokkenheid en gezamenlijke inspanning vormen de basis voor een toekomstbestendig, persoonlijk en betekenisvol zorgaanbod waarin het netwerk daar waar kan, ingezet wordt.

Reablement zal in 2026 verbonden worden met het project SamenZorg.

# Samen Zorg

Maaswaarden werkt dagelijks aan toekomstbestendige zorg die aansluit bij de veranderende wensen van cliënten en bewoners. Ook wanneer iemand verhuist naar een verpleeghuis of afhankelijk wordt van zorg, blijven vertrouwde relaties van grote waarde. Bekende gezichten en stemmen bieden veiligheid en vertrouwen. Daarom doen wij dit samen: met iedereen die betrokken is bij het leven van onze cliënten en bewoners.

In 2025 heeft het gedachtegoed SamenZorg verder vorm gekregen. SamenZorg is geen tijdelijk project, maar een manier van werken waarin medewerkers, vrijwillige collega's, cliënten, bewoners en naasten samen verantwoordelijkheid dragen voor een waardevolle dag. Het projectteam SamenZorg ondersteunt teams hierbij en helpt deze werkwijze in 2026 verder te verankeren in de organisatie

Binnen SamenZorg kijken we breder dan traditionele zorgrollen. We werken aan een passende deskundigheidsmix en verkennen nieuwe functies die bijdragen aan kwaliteit van zorg, werkplezier en duurzame inzetbaarheid.

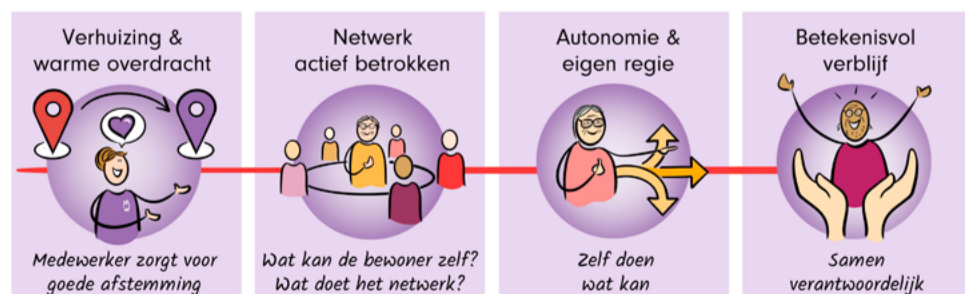
De centrale vraag blijft: wat heeft de cliënt of bewoner nodig voor een fijne dag? In open dialoog met het netwerk verkennen we wie wat kan en wil bijdragen. Daarbij is ruimte voor vragen en zorgen. De kracht van SamenZorg ligt in vertrouwen, samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid. Zo bouwen we samen aan betekenisvolle en toekomstbestendige zorg.

# Reable- ment

Ook in 2025 hebben we stappen gezet om Reablement in de intramurale zorg verder te implementeren. Het doel is om het netwerk van bewoners actief te betrekken en goed af te stemmen welke ondersteuning de bewoner zelf kan uitvoeren en waar echt hulp nodig is, ook na een verhuizing naar een verpleeghuis. We streven ernaar dat deze werkwijze bij elke bewoner al tijdens de verhuizing wordt geborgd, te beginnen met een warme overdracht door een medewerker van de afdeling. Zo blijft het contact tussen de bewoner en diens netwerk waar nodig en mogelijk nauw en betekenisvol.

Tegelijkertijd hebben we ervaren dat het realiseren van deze ambitie niet in alle gevallen volledig is gelukt. Complexe zorgvragen, praktische uitdagingen en het betrekken van alle betrokkenen vroegen meer tijd en aandacht dan voorzien. Deze ervaringen nemen we mee als waardevolle leermomenten.

In 2026 zetten we daarom een vervolgtraject op om Reablement verder te verankeren binnen de intramurale zorg. We versterken de samenwerking met bewoners, hun netwerk en medewerkers, zodat iedere bewoner daadwerkelijk kan profiteren van meer autonomie en een nauwere betrokkenheid van het eigen netwerk, vanaf het moment van opname en gedurende het hele verblijf.





BOUWSTEEN

# Het werk organiseren

**In 2025 hebben wij belangrijke stappen gezet op het gebied van strategisch personeelsbeleid, teamontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. We hebben geïnvesteerd in het versterken van onze positie als werkgever, het verbeteren van personeelsplanning en het vergroten van eigenaarschap binnen teams. Tegelijkertijd hebben we scherp gekeken naar verzuim, werkdruk en medewerkerstevredenheid, omdat vitale en betrokken medewerkers de basis vormen voor goede zorg.**

Ook op het gebied van cliënttevredenheid hebben wij actief gemeten, geluisterd en verbeteracties ingezet. Door structureel feedback op te halen en resultaten te bespreken binnen teams, stimuleren wij een lerende cultuur waarin continue verbetering vanzelfsprekend is. Daarnaast hebben wij ingezet op innovatie, digitalisering en versterking van vakinhoudelijke rollen, zodat onze professionals optimaal worden ondersteund in hun dagelijkse werk.

Op het gebied van bedrijfsvoering en financiën hebben wij verdere stappen gezet in datagedreven sturing, risicobeheersing en transparantie. Met behulp van moderne systemen, waaronder Business Intelligence-toepassingen en gestandaardiseerde gegevensuitwisseling, beschikken wij over actuele stuurinformatie die helpt bij het maken van weloverwogen keuzes. Ook informatiebeveiliging, duurzaamheid en toekomstbestendige investeringen in technologie en communicatievoorzieningen kregen nadrukkelijk aandacht. Deze ontwikkelingen dragen bij aan een organisatie die niet alleen vandaag goed functioneert, maar ook voorbereid is op de uitdagingen van morgen.

# Human resources (HR)

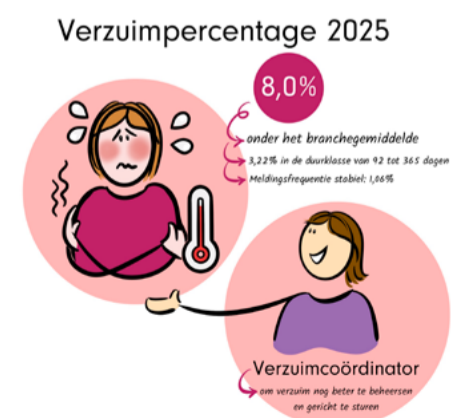
De zorgsector staat voor grote uitdagingen, zoals vergrijzing, een toenemende zorgvraag en een krappe arbeidsmarkt. Maaswaarden speelt hier actief op in met een strategisch personeelsplan dat gericht is op het waarborgen van de kwaliteit van zorg én het optimaal inzetten van personeel: de juiste mensen, op de juiste plek, op het juiste moment.

Binnen dit plan hebben we vier hoofddoelen geformuleerd. Ten eerste trekken we gekwalificeerd personeel aan en behouden we onze medewerkers door een aantrekkelijke werkomgeving te bieden en continu te investeren in professionele ontwikkeling. Ten tweede zetten we in op optimale personeelsplanning en bezetting, zodat we altijd voldoende gekwalificeerd personeel beschikbaar hebben om onze cliënten de best mogelijke zorg te bieden. Het derde doel is het versterken van de kwaliteit van zorg door te werken met competente en gemotiveerde medewerkers. Tot slot besteden we aandacht aan een gezonde werkcultuur, waarin werkstress wordt beperkt en medewerkers een goede balans tussen werk en privé kunnen ervaren.

In 2025 heeft Maaswaarden stevig ingezet op de versterking van het werkgeversmerk (Employer Brand), in samenwerking met een extern bureau. Dit leidde tot grotere zichtbaarheid op sociale media, meer naamsbekendheid en verdere professionalisering. Daarmee is een sterke basis gelegd voor een wendbare, toekomstgerichte organisatie waarin medewerkers, cliënten en naasten centraal staan en waarin we aantrekkelijk zijn voor nieuwe én bestaande medewerkers.

Op personeelsgebied was 2025 een dynamisch jaar. Er startten 102 nieuwe medewerkers (35 FTE) en 93 collega's namen afscheid (28 FTE). Eind 2025 telde Maaswaarden 454 medewerkers (212 FTE), ondersteund door 225 vrijwillige collega's en 62 leerlingen.

Het verzuimpercentage kwam uit op 8,0%, dit ligt onder het branchegemiddelde. Het grootste aandeel betrof langdurig verzuim (92-365 dagen) en de meldingsfrequentie bleef stabiel op 1,06. Met de aanstelling van een verzuimcoördinator wordt verzuim gericht gemonitord en actief ingezet op gezondheid, inzetbaarheid en werkplezier.



ELKE GOUT  
MANAGER PLANNING  
& HUISHOUDELIJKE  
ONDERSTEUNING

„Teams kijken nu samen naar wat nodig is voor goede bezetting én naar wat past bij ieders privéleven.“

In 2025 heeft Maaswaarden stevig ingezet op Samen Roosteren, een aanpak waarbij teams gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de personeelsbezetting. In plaats van individueel zelfroosteren, werken medewerkers nu samen aan het opstellen van roosters die zowel de organisatie als de individuele wensen van teamleden optimaal ondersteunen.

Het traject is uitgevoerd in samenwerking met een extern bureau en vergde een intensieve en zorgvuldige aanpak. Door deze begeleiding konden teams zich ontwikkelen in het nemen van gezamenlijke verantwoordelijkheid, het afstemmen van beschikbaarheid en het bewaken van voldoende bezetting.

Samen Roosteren draagt bij aan meer betrokkenheid, flexibiliteit en transparantie binnen de teams. Medewerkers hebben beter inzicht in de planning, ervaren meer invloed op hun werktijden en kunnen zo hun werk en privé beter combineren. Voor Maaswaarden betekent dit een belangrijke stap naar een professionele en toekomstgerichte personeelsplanning waarin samenwerking centraal staat.

In 2025 is de rol van de (wijk)verpleegkundige binnen Maaswaarden verder versterkt. Hiervoor is extern advies en ondersteuning ingeschakeld van een expert op het gebied van wijkverpleegkunde. Samen hebben we de bestaande processen kritisch bekeken, waar nodig herzien en aangescherpt, en zijn functieprofielen in overleg met de (wijk)verpleegkundigen bijgesteld.

Dit traject heeft bijgedragen aan een duidelijkere positionering en invulling van de rol van verpleegkundigen binnen de teams, zodat zij optimaal kunnen bijdragen aan de kwaliteit van zorg en de samenwerking met collega's en het netwerk van cliënten.

In 2026 ligt de focus op het coachen van verpleegkundigen bij de verdere invulling van hun rol en positionering binnen de zorgteams. Zo zorgen we ervoor dat kennis, verantwoordelijkheid en deskundigheid structureel worden verankerd en dat verpleegkundigen hun bijdrage aan persoonsgerichte en toekomstbestendige zorg volledig kunnen realiseren.




TAMARA VAN TILBORG  
VERZORGENDE IG


„Ik kan bijna niet uitleggen hoe blij ik van mijn werk word. De mensen hebben bij ons echt zorg nodig en dat ik die zorg kan leveren, vind ik heel mooi.“


Bij Maaswaarden staat het welzijn en de betrokkenheid van medewerkers hoog in het vaandel. Daarom voeren we eens in de twee jaar een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit, zodat we zicht krijgen op wat goed gaat en waar verbeteringen mogelijk zijn. De uitkomsten van het onderzoek worden altijd binnen de teams besproken, zodat iedereen kan meedenken over concrete acties en verbeteringen in de praktijk.


De laatste meting in 2024 gaf waardevolle inzichten.

Naast alle positieve reacties van medewerkers hebben we veel verbeteringsuggesties ontvangen. Deze zijn grofweg onder te verdelen in onderstaande onderwerpen:

- 

**Betere communicatie** - Verbeteren van de communicatie; tussen de verschillende organisatieonderdelen en binnen de teams onderling.
- 

**Lagere werkdruk** - Verminderen van de werkdruk: denk aan het rooster en het gevoel en beleving dat hetzelfde werk door minder collega's moet worden verricht.
- 

**Welzijn medewerkers** - Blijvende aandacht voor het welzijn van medewerkers
- 

**Duidelijkheid** - Duidelijkheid creëren; denk aan stroomlijnen van processen, behoefte aan structuur en duidelijkheid.

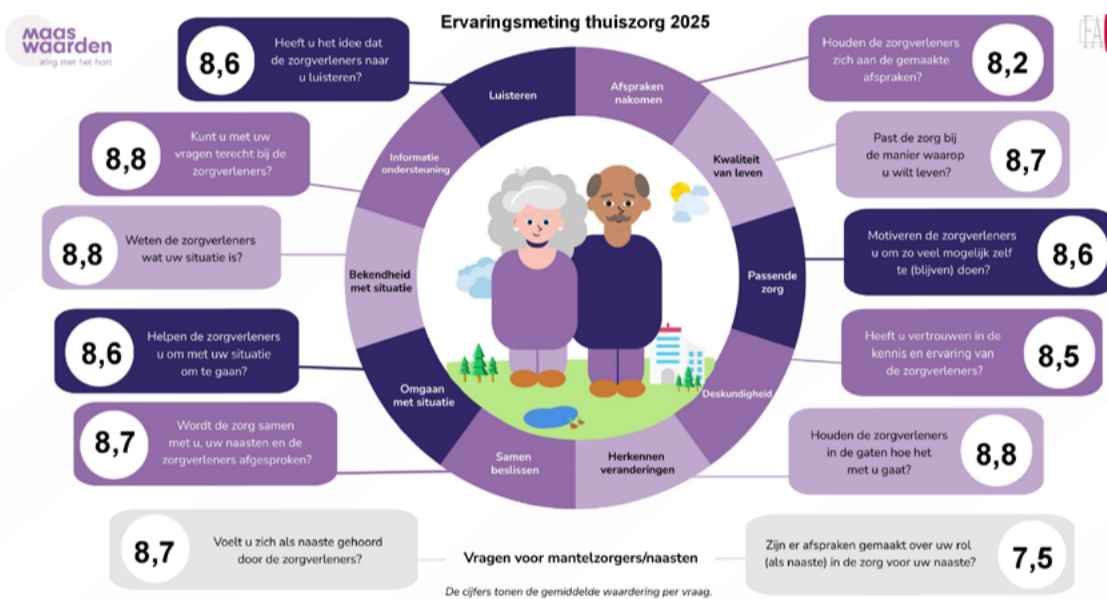
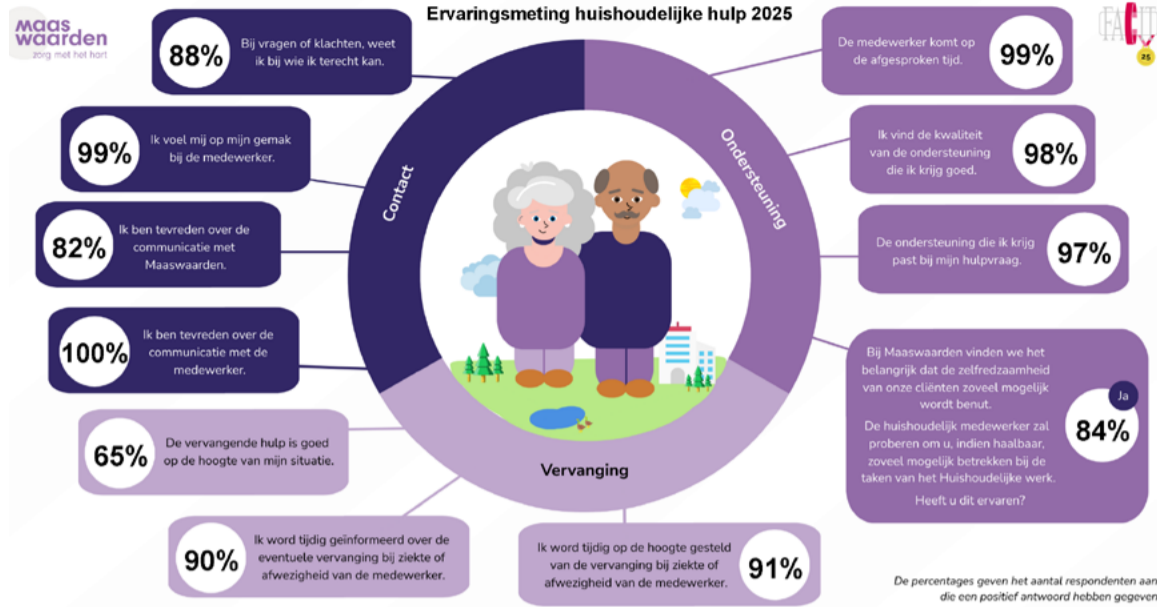
Onder bouwsteen Inzicht in Kwaliteit wordt verder ingegaan op het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO).

In 2025 hebben wij ons opnieuw geconcentreerd op het organiseren van zorg die aansluit bij de wensen en mogelijkheden van onze cliënten en bewoners. De vraag naar verandering blijft groot, en dit vraagt van ons dat we zorg en ondersteuning zo goed mogelijk afstemmen op het nieuwe normaal: zelf waar het kan, thuis waar het kan en digitaal waar het kan. Hierbij is Samen is ook hierbij het sleutelwoord: samen met cliënten, naasten, het informele netwerk en onze medewerkers en vrijwilligers creëren we zorg die betekenisvol is en werkt.

Om inzicht te krijgen in de ervaringen van onze cliënten en bewoners, hebben wij in 2025 de cliënttevredenheid systematisch gemeten. De resultaten laten zien dat onze bewoners en cliënten tevreden zijn over onze zorg- en dienstverlening. Dit is een groot compliment voor al onze medewerkers en vrijwillige collega's, die iedere dag bijdragen aan een waardevolle en persoonlijke zorgervaring.

Voor 2026 zetten wij een volgende stap in het versterken van clientgerichte zorg. We continueren de jaarlijkse meetperiode die wij in 2025 zijn gestart via FACIT, voor zowel intramurale- extramurale zorg en huishoudelijke ondersteuning alsmede het actief ophalen van de verhalen middels Story telling. Hiermee hebben wij continu inzicht in de ervaringen van bewoners/cliënten en medewerkers, zodat onze zorg- en dienstverlening waar nodig verbeterd kan worden en blijvend kunnen afstemmen op wat écht belangrijk is voor de mensen die wij ondersteunen. De uitkomsten op de onderdelen van de metingen rondom de vragen voor mantelzorgers en naasten zullen mede meegenomen worden in het project SamenZorg.

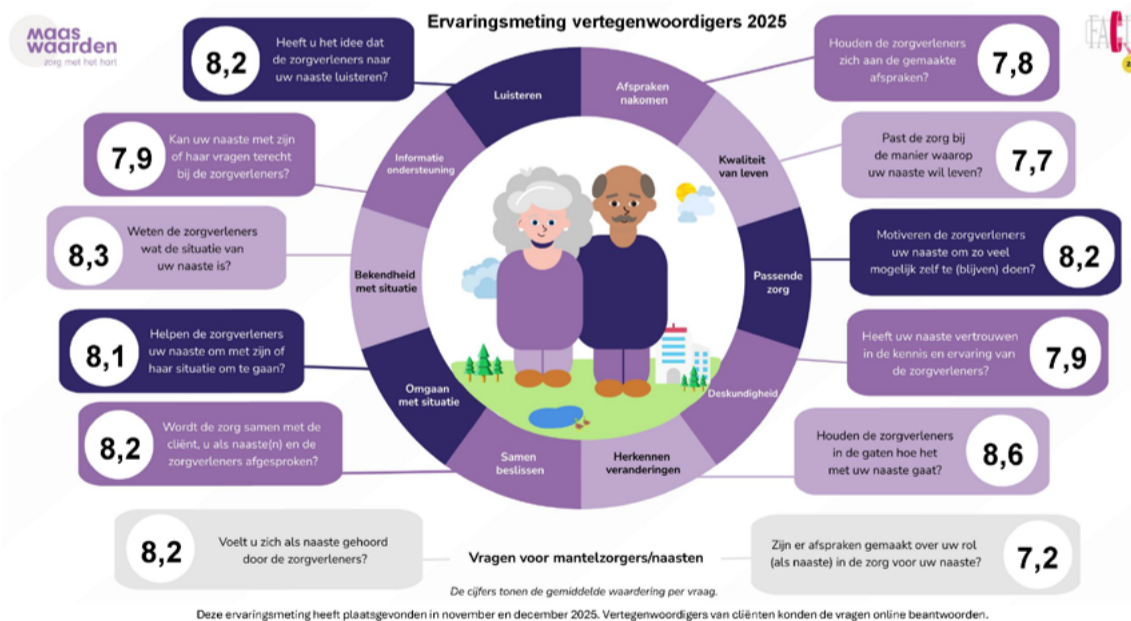
# Uitkomst CTO



Binnen Maaswaarden gaat cliënttevredenheid over meer dan alleen cijfers en vragenlijsten.

Hoewel metingen waardevolle inzichten geven, vertellen ze niet altijd het hele verhaal. Daarom kan storytelling een waardevolle aanvulling zijn bij het ophalen van cliënttevredenheid.

Deze ervaringsmeting heeft plaatsgevonden in november en december 2025. Cliënten konden de vragen op papier of online beantwoorden. De respons van deze ervaringsmeting was 52%.



Deze ervaringsmeting heeft plaatsgevonden in november en december 2025. Vertegenwoordigers van cliënten konden de vragen online beantwoorden.

Door bewoners/cliënten, naasten en medewerkers hun ervaringen te laten delen, ontstaat een rijker en persoonlijker beeld van de zorg. Verhalen maken zichtbaar wat zorg in het dagelijks leven betekent: de momenten die het verschil maken, wat goed gaat en waar nog kansen liggen voor verbetering. Daarnaast biedt storytelling een laagdrempelige manier om meningen te delen, waardoor men zich gehoord en serieus genomen voelt. Een deel van de verhalen die in 2025 zijn opgehaald, is dan ook terug te vinden in dit Kwaliteitsbeeld en geeft extra kleur en context aan de ervaringen van cliënten.

De combinatie van storytelling en cliënttevredenheidsmetingen zorgt zo voor een completer beeld: cijfers geven richting, verhalen geven betekenis. Samen vormen ze een sterke basis om te blijven leren en de zorg verder te verbeteren.



# Wat gaan we doen in 2026

## Verzuim

In een organisatie waar medewerkers zich bewust zijn van hun eigen rol in het verzuimproces, ontstaat een cultuur van gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het begint bij bewustwording: medewerkers begrijpen hoe hun houding en acties invloed hebben op hun herstel en terugkeer naar werk. Open communicatie en duidelijke verwachtingen versterken deze verantwoordelijkheid, waardoor verzuim niet alleen als een individueel vraagstuk wordt gezien, maar als iets dat het hele team raakt.

Daarnaast is het belangrijk om de mobiliteit van arbeidsongeschikte medewerkers te vergroten. In plaats van langdurige uitval, kijken we actief naar mogelijkheden om medewerkers betrokken te houden bij de organisatie. Dit kan door werk te rouleren tussen afdelingen, locaties of taken, zodat medewerkers hun contact met collega's behouden en het herstelproces wordt bevorderd. Door te focussen op wat wél kan, vergroten we het gevoel van regie en verbondenheid.

Een derde pijler is het monitoren van frequent verzuim. Structurele aandacht maakt het mogelijk om beginnende signalen vroeg te herkennen en snel in te grijpen. Proactieve begeleiding en gerichte interventies zorgen dat medewerkers op het juiste moment de ondersteuning krijgen die zij nodig hebben, waardoor kortdurend verzuim niet uitgroeit tot langdurige afwezigheid.

Door focus op bewustwording, mobiliteit en monitoring blijft verzuim beheersbaar en voelen medewerkers zich gesteund om verantwoordelijkheid te nemen voor hun inzetbaarheid. In 2026 wordt de medewerkerstevredenheid opnieuw gemeten en vergeleken met de resultaten uit 2024 om ontwikkelingen en effecten van verbetermaatregelen inzichtelijk te maken.

## BI-tool



In 2025–2026 bouwt Maaswaarden verder op eerdere stappen in innovatie en samenwerking, met een sterke data-gedreven aanpak als basis. Met behulp van een krachtige BI-tool beschikt de organisatie over real-time stuurinformatie, waardoor efficiënter gewerkt kan worden, de zorgkwaliteit verbetert en strategische keuzes goed onderbouwd worden. Daarnaast wordt de bedrijfsvoering verder ontwikkeld met een Rolling Forecast, die in 2026 breder wordt uitgerold.

Duurzaamheid blijft een integraal onderdeel van onze strategie. In 2025 hebben we stappen gezet om verspilling te verminderen en bewuster om te gaan met middelen en capaciteit. Dit wordt in 2026 verder uitgebreid, met duurzaamheid als leidraad in inkoop, voorraadbeheer en organisatorische keuzes. Zo streven we niet alleen naar efficiëntie en kostenbeheersing, maar ook naar een positieve ecologische en maatschappelijke impact.

## KIK-V



Daarnaast geven we verder vorm aan de implementatie van KIK-V (Keteninformatie Kwaliteit Verpleeghuiszorg) waarin Maaswaarden sinds 2025 een koplopersrol vervult. Dit initiatief maakt het mogelijk om gegevens op een gestructureerde en geautomatiseerde manier uit te wisselen met ketenpartners en het regionale zorgnetwerk. KIK-V versterkt de samenwerking in de zorgketen en draagt bij aan meer transparantie, betrouwbaarheid en uniformiteit in de gegevensuitwisseling. Op de langere termijn ondersteunt dit onze zorgprocessen en biedt het de flexibiliteit die nodig is om in te spelen op toekomstige ontwikkelingen binnen een steeds complexer zorglandschap. In 2026 zullen we steeds meer gegevens via deze geautomatiseerde methodiek uitwisselen met informatievragende partijen en zorgaanbieders in de regio.

## Telefonie en zorg alarmering



In 2025 zijn voorbereidingen getroffen om in 2026 gebruik te gaan maken van een nieuw en toekomstbestendig telefonie- en zorgalarmeringssysteem. We hebben in 2025 onze partners gekozen en technische voorbereidingen getroffen om in de eerste helft van 2026 locatie voor locatie over te gaan. Door te investeren in moderne communicatie, zorgen we ervoor dat cliënten en medewerkers sneller en veiliger met elkaar in contact staan. In een zorgomgeving waarin betrouwbare en directe communicatie essentieel is, is dit een belangrijke stap vooruit. Bovendien opent deze vernieuwing de weg naar verdere integratie met domotica-oplossingen, zoals Bedsense, leefcirkels, werken met AI mogelijkheden in dossiervoering en beeldzorg, wat bijdraagt aan een nog veiligere en comfortabelere woonomgeving.

## Informatie beveiliging



Informatiebeveiliging is voor Maaswaarden essentieel, omdat dagelijks wordt gewerkt met vertrouwelijke gegevens van cliënten, medewerkers en samenwerkingspartners. Het beschermen van deze informatie is zowel een wettelijke verplichting als een voorwaarde voor veilige en kwalitatief goede zorg. Maaswaarden voldoet nog niet aan de geldende normen, waaronder NEN7510 en aanvullende richtlijnen, die zorgen voor zorgvuldig beheer en adequate beveiliging van haar zorginformatiesystemen. De NEN7510 wordt in 2026 volledig geïmplementeerd via het programma BOOTZ.

Door de snelle digitalisering van de zorg, zoals e-Health en elektronische gegevensuitwisseling via de Wegiz, nemen zowel de kansen als de risico's toe. Cyberincidenten en datalekken vormen een reële dreiging, waardoor robuuste informatiebeveiliging noodzakelijk is om de continuïteit van zorg te waarborgen. Onder toezicht van onder andere de Autoriteit Persoonsgegevens en de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd investeert Maaswaarden structureel in veilige systemen, bewustwording en naleving van wet- en regelgeving. Ook in de komende periode blijft dit een belangrijke prioriteit om veilige en toekomstbestendige zorg te garanderen.

# Zorg indicaties

## Veranderingen in zorgindicaties

### Verpleeghuiszorg

Cliënten met indicatie exclusief behandeling:

1-1-2024: 4 → eind 2025: 0 ↓

Cliënten met ZZP4: van 5 naar 1 ↓

Cliënten met een psychogeriatrische indicatie:

1-1-2024: 65 → eind 2025: 70 ↑



### Thuiswonende cliënten

December 2025: 39% meer thuiswonende cliënten geholpen dan in januari 2024 ↑

Unieke cliënten:

januari 2024: 433 → eind 2025: 604 ↑



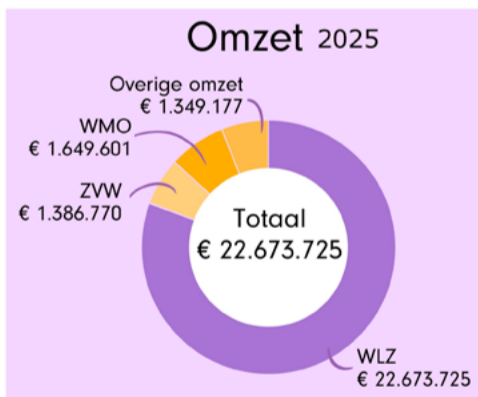
In 2025 zagen wij dat veranderingen in zorgindicaties een directe en blijvende impact hebben op onze medewerkers en de wijze waarop wij zorg organiseren. De zorgzwaarte van cliënten neemt toe, wat vraagt om een bredere inzet van expertise en een versterking van de ondersteuning in de dagelijkse zorgpraktijk. Om hier adequaat op in te spelen, zijn de behandeldiensten verder uitgebreid met het opleiden van een tweede Verpleegkundig specialist. En in 2026 start onze derde Maaswaarden gebonden Verpleegkundig specialist in opleiding. Tegelijkertijd is de ondersteuning van helpende en verzorgenden geïntensiveerd door de inzet van onder andere gedragskundigen, ergo coaches en verpleegkundigen. Deze ondersteuning draagt bij aan het verhogen van de kwaliteit van zorg, het versterken van deskundigheid op de werkvloer en het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers.

De toegenomen zorgzwaarte heeft ook financiële consequenties. In 2025 zagen wij een duidelijke stijging van de kosten voor medicatie en hulpmiddelen. Om deze ontwikkeling goed te beheersen, is er een speciale commissie opgericht die zich richt op het monitoren en sturen van de uitgaven rondom medicatie en materialen. Naast de financiële doelstelling onderkennen wij het belang van duurzaamheid. Duurzaamheidsaspecten worden daarom meegenomen in onze afwegingen, met het voornemen dit op termijn verder te vertalen naar concrete ambities en doelstellingen. Maaswaarden blijft hiermee bewust werken aan een zorgvuldige balans: we willen hoogwaardige, veilige zorg bieden en onze medewerkers optimaal ondersteunen, terwijl we tegelijkertijd de financiële houdbaarheid en de maatschappelijke opgave van de organisatie waarborgen.

# Financieel beeld en inkomsten bronnen

De totale omzet van Maaswaarden bedraagt in 2025 €22.695.152. Deze omzet is opgebouwd uit verschillende inkomstenbronnen, waarbij de Wet langdurige zorg (WLZ) verreweg de belangrijkste pijler vormt. Met een omzet van €18.288.177 vertegenwoordigt de WLZ het grootste deel van onze inkomsten en vormt zij de basis onder onze zorgverlening.

Naast de WLZ dragen ook andere financieringsstromen bij aan de totale omzet. Vanuit de Zorgverzekeringswet (ZVW) is een bedrag van €1.387.829 gerealiseerd. De Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO) levert een omzet van €1.654.886. Hierbij zien wij dat de WMO-Huishoudelijke ondersteuning flink groeit, mede door uitbreiding van het gebied naar de Bommelerwaard. Daarnaast bestaat er een categorie overige omzet, bestaande uit subsidies, verhuuropbrengsten, financiële baten, horeca inkomsten en particuliere diensten, die samen een bedrag van €1.364.260 vertegenwoordigt. Deze inkomstenbronnen zijn afzonderlijk kleiner dan de WLZ, maar vormen gezamenlijk een relevant en aanvullend onderdeel van de financiële basis van Maaswaarden.



De verdeling van de omzet laat zien dat Maaswaarden in 2025 sterk leunt op de WLZ-financiering, terwijl de ZVW, WMO en overige inkomsten zorgen voor aanvullende spreiding. Deze inkomstenstructuur vraagt om voortdurende aandacht voor beleidsontwikkelingen, contractering en financiële risico's, zodat Maaswaarden ook in de toekomst in staat blijft om kwalitatief goede en toegankelijke zorg te leveren.



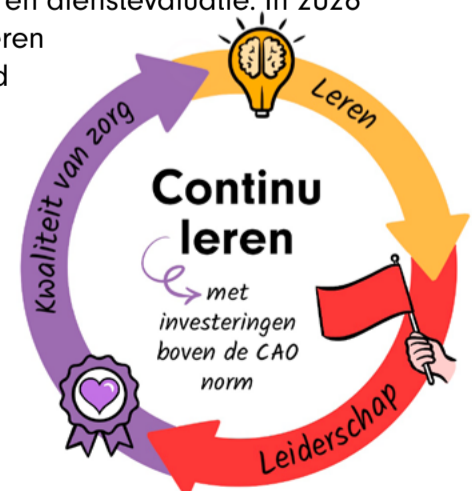
BOUWSTEEN

# Leren en Ontwikkelen 2025 en 2026

Bij Maaswaarden staat leren en ontwikkelen centraal en is één van de pijlers in het huidige ondernemingsplan. Ontwikkeling en leiderschap zijn geen losse begrippen, maar vormen een vast onderdeel van de dagelijkse praktijk. Medewerkers worden actief gestimuleerd om hun vaardigheden verder te ontwikkelen, opleidingen te volgen en leiderschap te tonen binnen hun rol en functie. Dit wordt structureel besproken in gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers. Maaswaarden investeert hier ruim boven de CAO-norm in. Deze investering wordt door medewerkers enorm gewaardeerd en maakt het principe van een leven lang leren concreet in de praktijk.

Daarnaast spelen maatschappelijke ontwikkelingen een rol in de manier waarop wij onze teams samenstellen. Het project SamenZorg is hiervan een goed voorbeeld. Niet-zorgprofessionals worden steeds vaker betrokken als waardevolle partners in de ondersteuning en zorg van onze cliënten en bewoners. Door in te zetten op sociale innovatie en het ontdekken van nieuw potentieel, zorgen we ervoor dat mensen die bijdragen aan het maximale leefplezier van onze cliënten en bewoners een plek krijgen binnen Maaswaarden.

Een belangrijke stap die wij in 2025 hebben gezet in onze leer- en ontwikkelcultuur is de start van werkplekleren. Hierbij staat het principe 'bevoegd maakt bekwaam' centraal. Werkplekleren vraagt om een andere manier van denken en werken, maar biedt tegelijkertijd nieuwe kansen voor zowel medewerkers als cliënten. De begeleiding wordt verzorgd door de afdeling OKE (Ontwikkeling, Kwaliteit en Expertise) in samenwerking met teamleiders, wijkverpleegkundigen en managers. Een groot deel van de teams zijn in dit kader gestart met de dienststart, tussentijdsevaluatie en dienstevaluatie. In 2026 zullen de laatste teams volgen. Op deze manier blijft Maaswaarden investeren in een organisatie waarin leren, ontwikkelen en samen verantwoordelijkheid nemen voor kwaliteit en leefplezier vanzelfsprekend zijn.



# Modulair opleiden

In 2024 zijn we gestart met de verkenning van modulair opleiden, een traject dat we samen met het ROC, HRM, de afdeling Opleidingen en het leidinggevend kader hebben vormgegeven. Deze aanpak biedt flexibiliteit en nieuwe mogelijkheden voor ontwikkeling, maar vraagt tegelijkertijd om een doordachte voorbereiding en afstemming binnen de organisatie.

In 2025 zetten we een belangrijke stap door de implementatie en uitrol van modulair opleiden. Medewerkers krijgen hiermee meer regie over hun eigen leer- en ontwikkeltrajecten, met vertrouwen, eigenaarschap en verantwoordelijkheid als leidende principes. Zo zijn onze helpenden in de gelegenheid gesteld om op te plussen met de module Medicatiegeven en medicatie buiten baxter, waardoor zij hun deskundigheid en inzetbaarheid verder vergroten.

Voor 2026 staan verdere uitbreidingen gepland, waaronder de module injecteren, waarmee we de mogelijkheden voor medewerkers blijven vergroten en continu werken aan een hoog niveau van deskundigheid en kwaliteit van zorg. Modulair opleiden draagt zo bij aan een toekomstbestendige, flexibele en inspirerende werkomgeving, waarin medewerkers hun talenten maximaal kunnen benutten en gezamenlijk bijdragen aan de best mogelijke zorg. In 2026 zullen wij ons functiehuis verder versterken en optimaliseren zodat wij mee kunnen bewegen met de ontwikkelingen en klaar zijn voor de toekomst.

Leiderschap is binnen deze aanpak geen exclusief domein van managers, maar een gedeelde verantwoordelijkheid binnen teams en de hele organisatie. Door actief te investeren in onderling vertrouwen, open communicatie en een cultuur van leren, maken we ontwikkeling voor iedereen toegankelijk en betekenisvol.

Innovatie is en blijft een belangrijke pijler binnen Maaswaarden en draagt bij aan zowel de kwaliteit van zorg als het werkplezier van medewerkers. In 2024 is Bedsense succesvol opgeschaald naar alle PG-afdelingen, wat de veiligheid van cliënten heeft vergroot en de werkdruk heeft verlaagd. In 2026 wordt het werken met Bedsense organisatiebreed beschikbaar gesteld.

In 2025 is spraakgestuurd rapporteren in de thuiszorg ingevoerd. Alle teams maken hier inmiddels gebruik van, wat zorgt voor meer efficiëntie en meer tijd voor directe cliëntenzorg. In 2026 wordt verder verkend hoe AI kan ondersteunen bij dossiervoering, bijvoorbeeld via AI-gestuurd rapporteren.

Maaswaarden neemt actief deel aan Anders Werken in de Zorg West-Brabant om samen met partners innovatieve en toekomstbestendige oplossingen te ontwikkelen. In dat kader start in 2026 de inzet van een schoonmaakrobot, na uitgebreid onderzoek in 2025. Daarnaast wordt onderzocht hoe een AI-agent het handboek toegankelijker kan maken voor medewerkers. Zo blijft Maaswaarden bouwen aan een innovatieve en duurzame zorgorganisatie.

# Innovatie

# Ontregel de zorg

In 2025 heeft Maaswaarden verder gebouwd op eerdere successen om onze zorgprocessen en werkomgeving te verbeteren. Programma's zoals "Ontregel de Zorg" blijven een belangrijke rol spelen door administratieve lasten voor zorgprofessionals te verminderen, zodat zij meer tijd en energie kunnen besteden aan directe zorg voor cliënten.

Eind 2024 volgden zes medewerkers intensieve trainingen in procesoptimalisatie wat direct leidde tot concrete verbeterprojecten, zoals een efficiëntere opslag van medicatiekarren op locatie Wijkstein. In 2025 hebben we deze initiatieven verder uitgebreid in nauwe samenwerking met de VVAR, met onderwerpen zoals het katheterbeleid en het optimaliseren van het zorgevaluatiemoment in de thuiszorg. Bij al deze projecten staat de actieve betrokkenheid van medewerkers centraal: zij signaleren knelpunten, bedenken oplossingen en fungeren als ambassadeurs van verbeteringen. In 2026 zal kritisch gekeken gaan worden naar het proces rondom het twee paar ogen principe bij het delen van medicatie.

Voor 2026 zetten we in op het versterken van een cultuur van continue verbetering, waarin iedereen wordt gestimuleerd om laagdrempelig suggesties in te brengen en bij te dragen aan het optimaliseren van werkprocessen. Zo werken we samen aan een zorgomgeving waarin iedere minuut telt voor datgene wat écht belangrijk is: persoonlijke, warme en kwalitatieve zorg voor onze cliënten, ondersteund door efficiënte en goed georganiseerde processen.

ANNE VAN VEEN  
WIJKVERPLEEGKUNDIGE

**“Wat ik mooi vind aan hoe we bij Maaswaarden werken, is dat onze ideeën echt worden gehoord.”**

**„Door programma's zoals 'Ontregel de Zorg' zijn we minder tijd kwijt aan administratie en meer tijd voor onze bewoners en cliënten. Dat geeft energie.”**



# Samenwerken met medezegenschap

In 2025 hebben we de samenwerking met de Ondernemingsraad (OR) en de Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad (VVAR) verder versterkt. Door actieve ondersteuning, gerichte trainingen voor de leden en structurele overleggen met het managementteam stimuleren we inspraak en voeren we een open en constructieve dialoog over beleid en besluitvorming.

De OR heeft in 2025 twee keer een wissel in het voorzitterschap meegemaakt. Ondanks deze veranderingen blijft de OR goed in balans en verloopt de samenwerking constructief en effectief.

Ook de VVAR heeft in 2025 mooie stappen gezet in de zichtbaarheid binnen de organisatie. Er is een nieuwe ledenwerving afgerond en samen met een externe partij zijn de voorbereidingen getroffen voor een brede leiderschapstraining voor verpleegkundigen en verzorgenden. In 2026 zal deze training, die over een langere periode wordt gegeven, aan maximaal 30 medewerkers, verdeeld over alle teams worden aangeboden.

De samenwerking met de cliëntenraad verloopt constructief, met regelmatige overleggen en een duidelijke focus op het verbeteren van de zorg en het welzijn van onze cliënten. Hierdoor is de vertegenwoordiging van cliënten binnen Maaswaarden goed gewaarborgd. Waar mogelijk nemen leden van de cliëntenraad deel aan diverse bijeenkomsten, zoals familieavonden en thema-avonden. Op deze manier blijven zij goed geïnformeerd over wat er binnen de organisatie en in de bredere maatschappelijke context speelt, zodat zij hun rol als vertegenwoordiger effectief kunnen vervullen. In 2025 is er actief ingezet op de werving van nieuwe leden, helaas tot op heden zonder resultaat.

Door deze actieve samenwerking met de medezeggenschapsorganen maken we medezeggenschap en cliëntparticipatie tastbaar en versterken we een cultuur waarin ieders stem wordt gehoord en meegenomen in de ontwikkeling van Maaswaarden.



## 5

## BOUWSTEEN

# Inzicht in kwaliteit

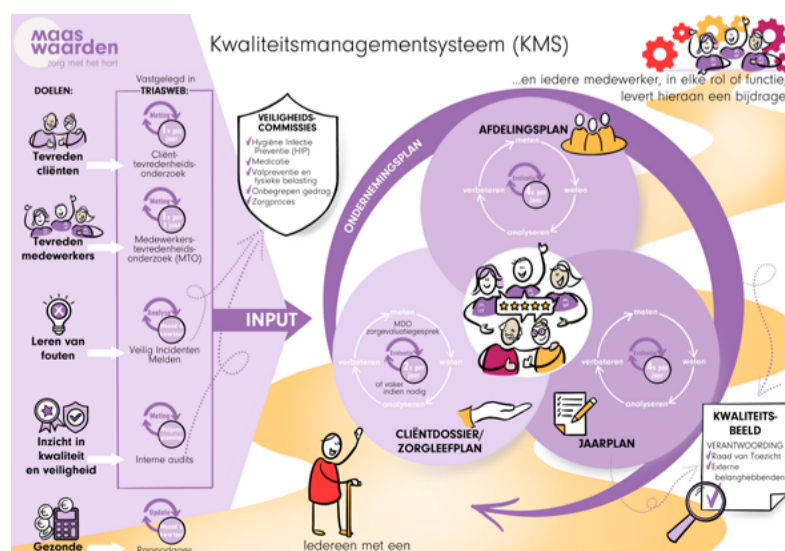
Bij Maaswaarden staat de kwaliteit en veiligheid van zorg altijd centraal. Dit borgen wij met ons Kwaliteitsmanagementsysteem (KMS), dat een integraal onderdeel vormt van onze dagelijkse organisatie en werkwijze. Het KMS helpt ons niet alleen bij het monitoren van processen en zorgstandaarden, maar biedt ook concrete handvatten om deze continu te evalueren en te verbeteren.

Regelmatige audits, interne evaluaties en beoordelingen maken het mogelijk om zowel verbeterpunten als successen inzichtelijk te maken. Op basis hiervan worden acties uitgezet om processen te optimaliseren, knelpunten weg te nemen en best practices te verankeren. Dit zorgt ervoor dat zowel cliënten als medewerkers kunnen vertrouwen op een veilige en goed georganiseerde omgeving.

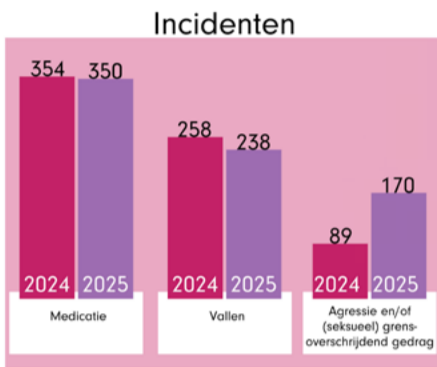
Daarnaast stimuleert Maaswaarden een cultuur waarin medewerkers actief bijdragen aan kwaliteitsverbetering. Door hun betrokkenheid en deskundigheid kunnen zij signalen van verbeteringen direct vertalen naar concrete acties, waardoor zorgprocessen effectiever en efficiënter worden.

Het KMS ondersteunt ons ook bij het implementeren van nieuwe zorgstandaarden, richtlijnen en innovatieve werkwijzen. Zo combineren we veiligheid, professionaliteit en innovatie, waardoor we de kwaliteit van zorg continu verhogen en een ondersteunende omgeving creëren waarin cliënten zich gehoord en veilig voelen en medewerkers optimaal kunnen functioneren.

Kortom, het KMS is bij Maaswaarden niet slechts een systeem, maar een levend instrument dat bijdraagt aan een cultuur van continue verbetering, waarin kwaliteit, veiligheid en persoonlijke aandacht altijd centraal staan.



# Leren en verbeteren



MAJA ZIMMERMAN  
KWALITEITSVERPLEEGKUNDIGE

“Bij Maaswaarden geloven we in een lerende organisatiecultuur. Met een gebruiksvriendelijk meldsysteem, gerichte scholing en structurele analyse versterken we continu de kwaliteit en veiligheid van onze zorg.”

# Signalen en klachten

Bij Maaswaarden hechten we grote waarde aan een lerende organisatiecultuur. We erkennen dat incidenten soms onvermijdelijk zijn, maar zien ze altijd als een kans om te verbeteren. Daarom zorgen we ervoor dat onze medewerkers niet alleen collegiale ondersteuning krijgen, maar ook kunnen vertrouwen op duidelijk beleid en een gebruiksvriendelijk meldsysteem. Dit systeem begeleidt medewerkers door de juiste vragen te stellen, zodat van elk incident kan worden geleerd en concrete verbeteringen kunnen worden doorgevoerd, met als doel herhaling in de toekomst te voorkomen.

Om dit proces te versterken, trainen we medewerkers in bepaalde rollen actief in het melden en analyseren van incidenten. Ook in 2025 hebben we deze trainingen aangeboden, zodat medewerkers de juiste kennis en vaardigheden hebben om meldingen zorgvuldig en effectief te verwerken. Op basis van de opgedane ervaringen is het beleid rond meldingen en incidenten aangepast, zodat het nog beter aansluit bij de praktijk en de kwaliteitsverbetering binnen de organisatie ondersteunt.

Onze analyse gaat verder dan individuele meldingen. We nemen ook uitkomsten uit de verpleegkundige bereikbaarheidsdienst en de calamiteitendienst mee in onze evaluaties. Deze signalen worden besproken op teamniveau en elk kwartaal op organisatieniveau, waardoor we een volledig beeld krijgen van de risico's en knelpunten binnen onze zorgprocessen.

In 2025 is actief ingezet op scholing rondom het meldsysteem en meldgedrag. Daarbij is zichtbaar dat de meldingen in aantallen zijn gestegen en dat bepaalde onderwerpen meer aandacht hebben gekregen. Denk hierbij aan meldingen rondom Agressie en/of (seksueel) grensoverschrijdend gedrag. De grootste categorieën brengen wij per kwartaal organisatiebreed in beeld; De resultaten van de afgelopen jaren laten daarbij een duidelijke en stabiele lijn zien.

In 2026 gaan wij actief aan de slag met het melden van signalen en klachten. Binnen ons meldsysteem TriasWeb wordt een speciale 'tegel' toegevoegd, waarmee medewerkers eenvoudig zowel positieve als opbouwende meldingen kunnen registreren. Dit biedt niet alleen meer inzicht in wat goed gaat, maar ook in aandachtspunten die bijdragen aan verbetering.

Door voortdurend te leren van ervaringen, medewerkers te scholen, beleid te verbeteren en relevante signalen systematisch te analyseren, werken we samen aan een veilige en ondersteunende zorgomgeving die zich continu ontwikkelt. Op deze manier zorgen we ervoor dat zowel cliënten als medewerkers optimaal worden beschermd en ondersteund, terwijl de kwaliteit van zorg blijvend wordt versterkt.

# MTO

In 2024 voerden we binnen Maaswaarden een Medewerkers Tevredenheidsonderzoek (MTO) uit, wat waardevolle inzichten opleverde in hoe medewerkers hun werkomgeving, samenwerking en werkbeleving ervaren. In 2025 hebben we op basis van deze resultaten gericht gewerkt aan de belangrijkste aandachtspunten. Dit heeft geleid tot zichtbare verbeteringen in betrokkenheid, tevredenheid en vitaliteit van onze medewerkers.

Een belangrijk aandachtspunt was het roosteren. In 2025 heeft Maaswaarden daarom ingezet op Samen Roosteren, waarbij teams gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de personeelsplanning. Deze aanpak vergroot de betrokkenheid, flexibiliteit en transparantie en geeft medewerkers meer regie over hun werktijden en een betere balans tussen werk en privé.



In 2026 wordt de capaciteitstooling verder uitgerold. Hierdoor ontstaat beter inzicht in de benodigde formatie per functiegroep en kan zowel op afdelings- als organisatieniveau vooruit worden gepland. Dit leidt tot eerder sluitende roosters, minder benadering van medewerkers in hun vrije tijd en meer mogelijkheden om te werken op de plek die het beste past.

Daarnaast vroeg het MTO 2024 aandacht voor het welzijn van medewerkers. Met de inzet van een Verzuimspecialist krijgt preventie, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid meer structurele aandacht. Vanaf 2026 wordt dit verder uitgewerkt in een meerjarenplan.

Het verbeteren van communicatie en het creëren van duidelijkheid over processen en veranderingen blijft een belangrijk speerpunt. Via Strategische Personeelsplanning (SPP) worden organisatiebreed bijeenkomsten georganiseerd waarin toekomstige ontwikkelingen worden besproken en gezamenlijk wordt gekeken hoe hierop kan worden ingespeeld. In 2025 is hiermee een start gemaakt en in 2026 wordt dit vervolgd.

**MTO**

Responspercentage: **49%**  
 ↳ onze doelstelling was 60%...

Net Promoter Score (NPS): **7,68**  
 ↳ onze doelstelling was 7,5



# Wat gaan we doen in 2026

## Gezond en betrokken werkklimaat

Voor 2026 zetten we in op duidelijke communicatie, een gezonde werkdruk en het welzijn van onze medewerkers.

Goede communicatie blijft de basis van een sterke organisatie. In 2026 versterken we de verbinding tussen het managementteam en de werkvloer, tussen afdelingen en binnen teams. We stimuleren regelmatige en transparante communicatie, verbeteren teamoverleggen en verfijnen feedbackprocessen, zodat iedereen zich gehoord en betrokken voelt.

Het verlagen van de werkdruk blijft een belangrijk aandachtspunt. Veel medewerkers ervaren nog uitdagingen in het roosterproces en een toegenomen werkdruk. Daarom werken we in 2026 aan efficiëntere personeelsplanning, zetten we in op Samenroosteren en slimmere werkprocessen. Door de werkdruk actief te monitoren en knelpunten gericht aan te pakken, willen we een beter evenwicht creëren tussen werk en beschikbare capaciteit.

Daarnaast investeren we in het welzijn van onze medewerkers. Leidinggevenden tonen persoonlijke betrokkenheid en medewerkers krijgen ruimte om actief aan hun vitaliteit te werken. We breiden leiderschapstrainingen uit en bieden meer sport- en vitaliteitsprogramma's, zodat medewerkers zowel fysiek als mentaal worden ondersteund.

Duidelijkheid en structuur helpen om grip te houden op veranderingen en verwachtingen. Daarom versterken we in 2026 het inwerkproces, standaardiseren we verandertrajecten en bewaken we de naleving van afspraken. Zo creëren we een werkomgeving waarin medewerkers zich zeker voelen, zich kunnen ontwikkelen en met plezier hun werk doen

MARLIES VERHOEVEN  
HR BUSINESS PARTNER

Voor 2026 bouwen we verder op de behaalde resultaten. We blijven investeren in een werkomgeving waarin medewerkers zich gehoord, gesteund en gemotiveerd voelen, en waarin samenwerking en professionele ontwikkeling centraal staan. Door de ervaringen en feedback van medewerkers actief te benutten, willen we het werkplezier verder vergroten en de kwaliteit van zorg continu versterken. In 2026 wordt een nieuw Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd, waarin wij verwachten dat de ingezette acties hun positieve effect hebben gehad en inzicht geven in vervolgstappen om onze organisatie en werkomgeving nog verder te verbeteren.

We kijken uit naar een jaar vol nieuwe kansen, verbeteringen en samenwerking, waarin we samen blijven werken aan een sterke, betrokken en toekomstbestendige organisatie.

**„We investeren in 2026 in vitaliteit en leiderschap, zodat medewerkers zich zowel fysiek als mentaal ondersteund voelen.**

**Door meer structuur en duidelijkheid te bieden in onder andere het inwerkproces creëren we een werkomgeving waarin mensen met vertrouwen, plezier en ruimte voor ontwikkeling hun werk kunnen doen‘,**

