

# Kwaliteitsbeeld 2025

Samen leren, reflecteren en  
verbeteren met oog voor elkaar.



# Voorwoord

Bij ZZG voelen we iedere dag waar het bij ons echt om draait: oog hebben voor elkaar. In dit kwaliteitsbeeld blikken we terug op hoe we dat dit jaar hebben gedaan. We laten u graag zien wat er goed ging, waar we trots op zijn en wat we nog kunnen leren en verbeteren.

Twee mooie voorbeelden die we eruit willen lichten: Teams van de Toekomst op locatie Wollewei en ons nieuwe gedachtegoed "Het open gesprek". Op locatie Wollewei zetten we mensen in op basis van hun talent. En heten we nieuwe collega's zonder zorgdiploma maar met passie voor de ouderenzorg welkom. Dat geeft energie en is van meerwaarde voor de teams én de cliënten. Ons nieuwe gedachtegoed 'Het open gesprek' beschrijft hoe we bij ZZG met cliënten en naasten continu het gesprek voeren op basis van eigen regie, zelf- en samenredzaamheid en samen beslissen. Dit is meer dan een methode, het vormt de basis voor menswaardige zorg.

**"We laten u graag zien wat er goed ging, waar we trots op zijn en wat we nog kunnen leren en verbeteren."**

Andere voorbeelden zijn het nieuwe team probleemgedrag dat collega's helpt beter om te gaan met complex gedrag. De start van Nonna Wijzer waarin we met zeven

ouderenzorgorganisaties samenwerken om mensen met een indicatie voor langdurige zorg op weg te helpen naar een geschikte woonplek. Zorg in mijn Wijk, waarmee organisaties voor wijkverpleging één centrale aanvraagplek voor wijkverpleging hebben gemaakt. De ontwikkelingen rondom selfservice voor medewerkers en de afbouw van ZP'ers die het afgelopen jaar veel tijd en aandacht van ons allemaal vroeg. En laten we zeker de Inspiratiedag voor medewerkers niet vergeten, die in het teken stond van beter omgaan met grensoverschrijdend gedrag. Dat was een groot cadeau.

Binnen ons eigen directieteam was het een jaar van wisselingen. Het vertrek van ervaren krachten en de komst van nieuwe mensen met frisse ideeën zorgde voor een nieuwe dynamiek. Dat betekent elkaar leren kennen, investeren in het team. De gesprekken die we na de zomer voerden over de strategische lijnen voor 2027-2031 gaven nog meer inzicht in elkaars denkbeelden. Voor de zomer verwachten we deze strategische lijnen voor de komende jaren definitief te maken.



*Angela Jansen en Eefje Perlot*

We zien ook verbeterpunten. Samenwerken over de grenzen van teams, afdelingen en zorgstromen heen blijft een taai vraagstuk. De wil is er bij iedereen. Maar het gaat niet vanzelf. We vallen nog snel terug op het eigen perspectief en alleen doen in plaats van het organisatieperspectief en samen doen. Dit vraagt ook in 2026 onze aandacht.

In de Vooruitblik 2026 leest u onze plannen voor dit jaar. Los daarvan kijken we uit naar een jaar waarin we met plezier samen werken aan de ondersteuning, behandeling en zorg voor iedereen die onze deskundigheid nodig heeft. En dat doen we met #oogvoorelkaar.

**Angela Jansen en Eefje Perlot**  
Raad van Bestuur

# Inhoudsopgave

**Terugblik**

# Introductie

"Met het kwaliteitsbeeld willen we **leren én inspireren**. Door te laten zien hoe wij – samen met onze medewerkers, cliënten, mantelzorgers, onze medezeggenschapsorganen, vrijwilligers en samenwerkingspartners – werken aan kwaliteit van zorg en bestaan."

Het Kwaliteitsbeeld 2025 van ZZG zorggroep is gebaseerd op het Generiek Kompas. In deze jaarlijkse, verplichte rapportage maken we inzichtelijk hoe we werken aan de kwaliteit van zorg. We laten zien wat goed gaat, wat beter kan, wat we daarvan leren. En wat onze verbeterplannen zijn. Dat vertellen we aan de hand van de vier perspectieven uit onze meerjarenstrategie 2022-2026: oog voor cliënten, oog voor onze omgeving, oog voor onze medewerkers en oog voor technologie.



## Het Generiek Kompas 'Samenwerken aan kwaliteit van bestaan'

Het **Generiek kompas** gaat over kwaliteit van bestaan van mensen met een zorgvraag thuis, in de wijk of in het verpleeghuis. En de rol van zorg daarin.

Het Kompas geeft mensen met een zorgvraag inzicht in wat zij van zorg mogen verwachten. En wat mensen voor elkaar kunnen betekenen: de mens met een zorgvraag, de mantelzorger, de naasten, de vrijwilliger, het sociale netwerk en de zorg- en welzijnsprofessionals, als een team om mensen met een zorgvraag heen. Het kompas biedt handvatten voor al deze betrokkenen om met elkaar in gesprek te gaan over wat passend is. En om te blijven leren en ontwikkelen, om samen te werken aan passende zorg als onderdeel van kwaliteit van bestaan voor mensen met een zorgvraag. Uitgangspunten zijn daarbij: iemand respecteren voor wie hij is, het open gesprek, de kracht van samen en professionele ruimte. Het kompas bestaat uit 5 onderdelen die bouwstenen worden genoemd.

### De vijf 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



### Totstandkoming

In dit kwaliteitsbeeld combineren we verhalen met cijfers. Hiermee maken we concreet wat kwaliteit van zorg betekent bij ZZG. En geven we inzicht in wat er goed gaat en wat er beter kan. De inhoud van dit kwaliteitsbeeld is het resultaat van een intensief proces. Eerst hebben de projectleiders van alle projecten uit het jaarplan 2025 met een aantal vragen input geleverd op resultaten en leerpunten van hun project. Deze input is verwerkt tot een verhalende tekst. Vervolgens is met de drie medezeggenschapsorganen - de Centrale Ondernemingsraad, De Centrale Cliëntenraad en de Expertgroep Centrale Zorgthema's - gereflecteerd. Ondertussen zijn de cijfers verzameld en besproken in de reguliere monitorgesprekken tussen directie en bestuur. Tot slot is tijdens de jaarlijkse directiebeoordeling teruggeblikt op de realisatie van de doelen uit het jaarplan en de belangrijkste thema's die uit de monitorgesprekken naar voren kwamen. Deelnemers hieraan zijn Raad van Bestuur, directieleden en een vertegenwoordiging van de medezeggenschap.

### Leeswijzer

Het voorwoord van onze Raad van Bestuur heeft u al gezien. We vertellen hierna eerst iets over wie we zijn als organisatie en over onze missie en waarden. Daarna blikken we terug op 2025. Dat doen we aan de hand van de vier strategische perspectieven uit de meerjarenstrategie: cliënt, medewerkers, omgeving en technologie. En met concrete projecten, voorbeelden en cijfers. Ook de thema's duurzaamheid en randvoorwaarden komen aan bod. Die zijn nodig om onze strategische perspectieven te kunnen realiseren. Vervolgens leest u de uitkomsten van reflectiesessies met medezeggenschap. We sluiten af met een vooruitblik op 2026 en verwijzen naar ons uitgebreide jaarplan.



# Onze organisatie

## Missie

Bij ZZG dragen we duurzaam bij aan de gezondheid van mensen, zodat zij een goede kwaliteit van leven ervaren. We werken samen met cliënten en anderen, vanuit het idee dat wij mensen helpen om het vertrouwen in eigen kunnen te behouden of terug te winnen. Zodat zij de kracht en de macht hebben om zelf richting te geven aan het leven.



## Onze waarden

Deskundig, liefdevol en helder. Dat zijn onze waarden. Het is de manier waarop we werken. Samen maken we deze waarden in ons dagelijks werk concreet. In de relatie met de cliënt en zijn netwerk. Maar ook met collega's onderling, tussen medewerkers en ZZG als werkgever en in het contact met samenwerkingspartners.



## Onze strategie in vier perspectieven

Onze meerjarenstrategie 2022-2026 is de basis voor de verbeterprojecten en initiatieven die we uitvoeren. Vier perspectieven geven houvast: cliënten, medewerkers, omgeving en technologie. Ondersteund door Duurzaamheid, Randvoorwaarden en Financieel.



- + **Wij hebben oog voor cliënten.** We richten ons op hen en hun netwerk en de gemeenschap in dorp of wijk. We kijken kritisch naar wat wij kunnen en moeten bijdragen om met elkaar de zorg te dragen. We ontwikkelen producten of diensten die dat mogelijk maken.
- ♥ **Wij hebben oog voor onze medewerkers.** We richten ons op het ondersteunen van de verantwoordelijkheid die zij dragen. We verlagen de werkdruk waar we kunnen, we nemen (administratieve) last weg, vergroten het regelvermogen en ondersteunen veerkracht, vitaliteit en gezonde keuzes.
- ↻ **Wij hebben oog voor onze omgeving.** We stimuleren en voeden het maatschappelijk gesprek over de zorg voor ouderen en kwetsbaren. We gaan partnerschappen aan die bij kunnen dragen aan gezamenlijke oplossingen. We gaan zorgvuldig om met hulpbronnen en dragen bij aan een gezonde leefomgeving.
- ⏻ **Wij hebben oog voor technologie.** We gebruiken technologie om cliënten en hun mantelzorgers te helpen zelf regie te voeren, netwerken te ondersteunen, arbeid te besparen, zorgvragen te voorspellen, informatie uit te wisselen en samen te werken in de regio.

### Zorgstromen

- **Wijkverpleging:** voor mensen die kortdurend herstelgericht of langdurige zorg thuis nodig hebben
- **Beschut en Beschermd wonen:** 27 woonzorglocaties voor mensen met dementie en/of lichamelijke achteruitgang
- **Revalidatie en herstel:** in het ZZG Herstelcentrum revalideren of herstellen mensen, bijvoorbeeld na een heupoperatie of een herseninfarct.

### Werkgebied



# 2+ Oog voor de cliënt

ZZG wil mensgerichte en betaalbare zorg bieden, verbonden met de omgeving. Zowel nu als in de toekomst. Dit betekent dat we zorg afstemmen op de wensen en behoeften van de persoon. We kijken naar de cliënt én naar de mensen om de cliënt heen. Om de zorg toegankelijk, betaalbaar en van goede kwaliteit te houden, zijn de samenleving, vrijwilligers en het netwerk van de cliënt heel belangrijk.

Dit sluit aan bij het Generiek Kompas. In bouwsteen 1 van het kompas (📍 het kennen van wensen en behoeften) staat dat goede ondersteuning, zorg en behandeling moeten aansluiten bij hoe de cliënt leeft, wat hij kan en wat hij wil. Dit is belangrijk voor een goede kwaliteit van bestaan. Mantelzorgers, familie en het sociale netwerk zijn hier vanaf het begin bij betrokken.

## Belofte strategische lijnen 2022-2026

Wij hebben oog voor cliënten. We richten ons op hen en hun netwerk en de gemeenschap in dorp of wijk. We kijken kritisch naar wat wij kunnen en moeten bijdragen om met elkaar de zorg te dragen. We ontwikkelen producten of diensten die dat mogelijk maken.



In 2025 gaven we ZZG-breed extra aandacht aan samenwerken met informele zorg en complex gedrag (nieuwe term voor probleemgedrag). Onze medewerkers hebben direct te maken met deze belangrijke thema's en dat vraagt om een heldere aanpak in de vorm van programma's. Ook binnen de zorgstromen zijn mooie resultaten geboekt en leermomenten geweest.

## Informele zorg

ZZG zet in op 'samen doen'. Afgelopen jaar zijn we hier binnen onze woonzorglocaties volop mee bezig geweest. Samen met (nieuwe) cliënten, hun familie en netwerk maken we afspraken. Zodat cliënten wat thuis goed gaat vasthouden als ze verhuizen. We geloven dat cliënten het beste gedijen wanneer zij zoveel mogelijk de regie over hun eigen leven houden, met behulp van hun omgeving. Onze medewerkers maken de omslag van "zorgen voor" naar "zorgen dat". Waardoor de eigen kracht van cliënten en hun omgeving beter tot zijn recht komt. We zien dat familie en netwerk steeds vaker bijdragen aan het dagelijks leven van cliënten. Op vijf locaties deden we waardevolle ervaringen op.





Deze nemen we mee in het ZZG-brede programma Informele zorg dat 1 december 2025 is gestart. Het doel van dit programma is om de samenwerking tussen formele en informele zorg verder te verbeteren, de belasting van mantelzorgers te verminderen en hen te ondersteunen in hun rol. Door het bieden van informatie, advies, training en respijtzorg, en door te zorgen voor een omgeving waarin mantelzorgers zich gehoord en gewaardeerd voelen. We krijgen daarbij ondersteuning vanuit Waardigheid & Trots voor de toekomst, een landelijk programma dat professionals, organisaties en netwerken helpt om toekomstbestendig te worden. Het programma Waardigheid en trots voor de toekomst is onderdeel van het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg (HLO). En wordt uitgevoerd door kennisorganisatie Vilans in samenwerking met het ministerie van VWS.

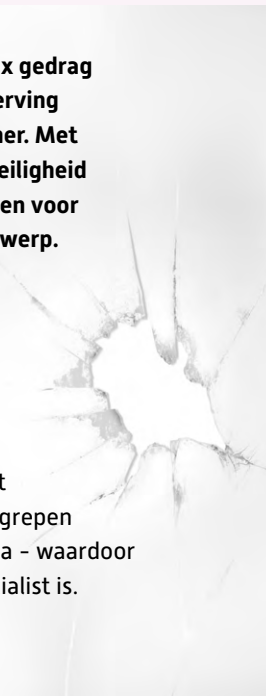
> Bouwsteen 1 en 2 📍 👤

## Programma Complex gedrag

Zorgvragen worden steeds complexer en er komt steeds vaker (ernstig) complex gedrag voor bij cliënten. Daarom is ZZG het programma Complex gedrag gestart. De werving van de programmamanager duurde langer dan verwacht. Deze begon na de zomer. Met het programma willen we de deskundigheid van zorgprofessionals vergroten. Veiligheid en verbondenheid bij zorgprofessionals versterken. Beleid aanscherpen en zorgen voor duidelijk overzicht van initiatieven en ondersteuning die ZZG biedt op dit onderwerp.

Inmiddels is er uitgebreid onderzoek gedaan binnen en buiten de organisatie. De resultaten laten de noodzaak en urgentie voor een organisatiebrede aanpak zien. Eind 2025 ligt er een programmacontract in concept met een gedragen ambitie en is de programmaorganisatie ingericht. In 2026 gaan we dit programma verder uitwerken en uitvoeren. Daarnaast werken we in de regio aan een gezamenlijke aanpak voor omgaan met complex gedrag bij mensen met dementie. Voorbeelden hiervan zijn het Transmurale netwerk dementie en onbegrepen gedrag (in NOEL-verband) en een samenwerkingsovereenkomst met Pro Persona - waardoor er voor ZZG een vaste beschikbaarheid van een psychiater/verpleegkundig specialist is.



> Bouwsteen 1 en 2  



## Onderzoek Mantelzorgers in het Herstelcentrum

Mantelzorgers zijn heel belangrijk in de dagelijkse zorg van cliënten. Zij kennen hun naaste, zijn of haar gewoonten, behoeften en voorkeuren als geen ander. In het Herstelcentrum deden HBO-studenten onderzoek naar hoe mantelzorgers een waardevolle rol kunnen blijven houden in het revalidatieproces van hun naaste.

Het onderzoek heeft mooie aanbevelingen opgeleverd. Zo is de folder 'Samen Sterker' ontwikkeld met suggesties voor de bijdrage van mantelzorgers als het gaat om beweging, ontspanning, verzorging en voeding. De folder werken we verder uit in een praatplaat. Als ondersteuning het gesprek met het netwerk van de cliënt. Het lukte niet om ook mantelzorgers te bevragen, waardoor hun belangrijke input ontbreekt. De aanbeveling is om hen op tijd te benaderen en ze verschillende mogelijkheden te bieden om mee te doen aan het onderzoek. Dit nemen we mee in het vervolgonderzoek met een nieuwe groep studenten in 2026.

> Bouwsteen 1 en 2  



## Team probleemgedrag

Begin 2025 is het interne team probleemgedrag gestart. Het bestaat uit vier ervaren zorgprofessionals, een psycholoog en een teamcoach. Dit team ondersteunt collega's uit alle zorgstromen bij complex gedrag van cliënten. En het draagt bij aan het versterken van draagkracht en kennis van zorgteams en daardoor aan betere zorg voor de cliënten.

Het team is snel geformeerd en heeft in korte tijd al veel medewerkers ondersteund. De teamleden zijn succesvol in coachen 'on the job' en het begeleiden van warme overdrachten van de crisisafdeling in het Herstelcentrum naar woonzorglocaties. Medewerkers ervaren het team als kundig en vinden dat het rust uitstraalt en snel reageert.

Het team is echter nog niet bij iedereen bekend. Collega's zouden eerder hulp van het team kunnen inschakelen. Ook

borging en monitoring van adviezen kan beter. Soms is er verwarring over de rol van het team ten opzichte van andere disciplines (psychologen/teamcoaches). Teams die ondersteuning vragen hebben vaak te weinig basiskennis, moeite met de samenwerking en houden zich niet altijd aan de gemaakte afspraken. Deze verbeterpunten pakken we op in 2026 met het team probleemgedrag en het programma complex gedrag.

> Bouwsteen 3 en 4  



## Team Probleemgedrag

Hulp en ondersteuning bij probleemgedrag

## Implementatie Generiek kompas




**Met de implementatie van het Generiek Kompas wil ZZG een uniforme basis leggen voor het continu werken aan kwaliteit van zorg in de hele organisatie. Een werkgroep concludeerde in maart 2025 dat er al veel gebeurt in lijn met het kompas, en ook dat er veel variatie is in werkwijzes.**

De werkgroep adviseerde om het cliëntpad en de medewerkersreis als kapstok te gebruiken bij de implementatie. Met als doel dat cliënten en hun netwerk (ongeacht de hulpvraag en waar mensen wonen of verblijven) en medewerkers (ongeacht functie of werklocatie) over dezelfde onderwerpen met elkaar in gesprek (blijven) gaan.

Er is inmiddels een ZZG-breed gedachtegoed ('Oog voor elkaar: het open gesprek') in concept klaar. Aan de hand van een

aantal vragen beslissen cliënt, naasten en zorgprofessionals samen welke zorg, behandeling en ondersteuning het beste past. We kijken naar wat iemand zelf kan of weer kan leren, wat kan met behulp van technologie, hoe naasten, vrijwilligers en de buurt kunnen ondersteunen. En wat wij met onze deskundigheid kunnen toevoegen.

In 2026 willen we knelpunten in het cliëntpad oplossen en belemmeringen door onder andere systemen wegnemen. En een visie ontwikkelen op meten van kwaliteit, waarbij we de kansen voor minder administratieve lasten benutten. Daarbij gebruiken we onze belangrijkste les dit jaar: stel vast waar je het over eens bent en blijf niet hangen in verschillen.

> **Bouwsteen 1, 3 en 5**   

## Regionale proactieve zorgplanning

**Als vervolg op succesvolle pilots zijn dit jaar drie nieuwe samenwerkingsverbanden van huisartsen, wijkverpleegkundigen en zorgtrajectbegeleiders gestart. En wel in Beuningen, Wijchen en de wijk Lindenholt. Zij maken gebruik van de implementatietool Proactieve Zorgplanning van NEO huisartsenzorg en ZZG. Deze tool helpt om al vroeg, proactief gesprekken te voeren over wensen, waarden en behandelvoorkeuren van cliënten en hun naasten.**

Alle deelnemende professionals zijn geschoold. Tijdens een opstartbijeenkomst hebben zij doelen, werkwijze en rollen met elkaar afgestemd. Ook hebben ze een training gevolgd om betekenisvolle, persoonsgerichte en sensitieve Proactieve Zorg-gesprekken te voeren. De eerste ervaringen laten zien dat de tool helpt, dat professionals elkaar snel weten te vinden en dat cliënten en naasten de gesprekken waardevol en geruststellend vinden. In 2026 richten we ons op verdere borging binnen de teams en het monitoren van opbrengsten.

> **Bouwsteen 1** 



## Samen Beslissen in de wijkverpleging langdurige zorg

### Samen Beslis Hulp

Wat is belangrijk voor u?



Met het onder voorzet krijgen u voorstellen te maken met mogelijkheden of problemen die niet met een naaste kunnen worden opgelost. Het is van de zorgprofessionals belangrijk dat u een keuze kunt maken. Deze keuzevorm helpt u bij het maken van een keuze. Het is van belang dat u een keuze kunt maken. Het is van belang dat u een keuze kunt maken. Het is van belang dat u een keuze kunt maken.


**In 2025 hebben we met drie pilotteams stappen gezet om van 'Samen Beslissen' de vaste werkwijze te maken binnen de teams wijkverpleging langdurige zorg.**

Om zo de kwaliteit van leven van cliënten én het werkplezier van zorgprofessionals te vergroten. De bestaan-

de Samenbeslissing is grondig aangepast naar de context van de langdurige zorg thuis. Met nadrukkelijk aandacht voor behoud van eigen regie van de cliënt, achterhalen wat écht belangrijk is voor iemand en gezamenlijk opties afwegen binnen de (on)mogelijkheden van zorg en ondersteuning. Een kern-

team met ambassadeurs, vertegenwoordiging van ouderen en projectleiders van ZZG zorggroep, HAN en Vilans heeft de implementatie uitgevoerd. Dat leidde tot gezamenlijk leren, kortere lijnen en een sterkere koppeling tussen praktijk, onderzoek en beleid. Op dit moment onderzoeken we de effecten.

De eerste signalen zijn positief: meer betekenisvolle gesprekken en cliënten kiezen vaker voor activiteiten die passen bij hun waarden. Voor 2026 ligt de focus op borging en opschaling van de werkwijze.

> **Bouwsteen 1 en 4**  

## Regie bij de cliënt

**Met het nieuwe 'Komen wonen'-proces stemmen we verwachtingen vooraf beter af, waarbij we naast actief betrekken om de vertrouwde leefstijl, hulp en activiteiten voort te zetten.**

Bij beschut wonen zit dit project in de borgingsfase. We voeren nu twee keer per jaar benchmarkgesprekken om te blijven leren en verbeteren. Verder merken we dat het nodig is de IT-ondersteuning en administratieve processen te verbeteren. Zodat we beschikbare data beter kunnen benutten. Ook werd duidelijk dat de overgang van een ZVW naar VPT

**"We voeren nu twee keer per jaar benchmarkgesprekken om te blijven leren en verbeteren."**

## Doorontwikkeling wijkkliniek

**In 2024 is de Wijkkliniek Herstelcentrum gestart, een samenwerking tussen ZZG zorggroep en CWZ. De Wijkkliniek biedt bedden in het Herstelcentrum voor kwetsbare ouderen met een laag complexe zorgvraag, die anders in het ziekenhuis zouden worden opgenomen.**


Na de enthousiaste start bleek met name het signaleren van wie daarvoor in aanmerking komt niet zo eenvoudig. Er werden minder mensen doorverwezen dan verwacht. Toch zien we de meerwaarde van dit aanbod.

4 pakket complex is en vraagt om nog betere communicatie over de waarde van integrale zorg. Een gesprek met de ethische commissie leverde nieuw inzicht op over 'betekenisvolle transparantie': het gaat erom dat informatie over budgetten de mate waarin de cliënt zelf keuzes kan maken ondersteunt. De pilot met Welzijnsarrangementen leverde cliënten onvoldoende op en is gestopt. Tot slot kwam de pilot bij beschermd wonen-locatie De Weegbree in een stroomversnelling. Deze bracht mooie inzichten, zoals dat we soms meer overnemen van naasten dan nodig is. In 2026 breiden we uit bij beschermd wonen met als doel om te besluiten of deze manier van werken voor alle woonzorglocaties wordt doorgevoerd.

> [Bouwsteen 1](#) 

Daarom doen we nu onderzoek naar doorontwikkeling naar een regionale acute ouderenkliniek. Op één plek in het ziekenhuis, met de focus op gerichte beoordeling en verwijzing.

De specialist ouderengeneeskunde van het Herstelcentrum brengt de expertise in op de spoedeisende hulp (SEH) bij acute diagnostiek van ouderen en werkt samen met de professionals in het ziekenhuis.

> [Bouwsteen 1](#) 

## Zelfzorg Thuis Regionaal

Zelfzorg Thuis Regionaal is een samenwerkingsverband met onder andere NEO Huisartsen, ZZG zorggroep, Radboudumc, CWZ en gemeenten Nijmegen en Berg en Dal, geïnspireerd op de Mantelzorgacademie Maastricht. Het doel is het bieden van een fysieke plek waar cliënten en mantelzorgers leren om bepaalde zorghandelingen zelf of samen te doen. Dit draagt bij aan de eigen regie en zelfredzaamheid van de cliënt. En vermindert het beroep op de zorgprofessional. In 2025 lag de focus op het verkennen van thema's zoals ketenafspraken, implementatie van protocollen, afstemming van werkwijzen, monitoring van cliënten en structurele financiering. In 2026 start de pilotfase in geselecteerde wijken. Daarbij testen en monitoren we de gezamenlijke werkwijze. Op basis van de resultaten kijken we of en hoe we deze werkwijze in meer wijken in de regio gaan toepassen. Zelfzorg Thuis Regionaal is een NOEL-project.




> [Bouwsteen 2, 3 en 4](#)   



Foto: CWZ Nijmegen

# Cijfers



## Aantal cliënten per maand

Dit is het gemiddeld aantal cliënten dat per maand zorg krijgt.



Beschut en beschermd wonen

1.082



+ Wijkverpleging

3.429



+ Revalidatie en herstel

240

= **Totaal**

**4.751**

## Aantal unieke cliënten

Dit is het aantal cliënten over heel 2025.



Beschut en beschermd wonen

1.516



+ Wijkverpleging

7.150



+ Revalidatie en herstel

1.142

= **Totaal**

**9.808**

## Meldingen incidenten cliëntenzorg (MIC)

Zorgmedewerkers van ZZG maken een melding wanneer er iets mis gaat bij de cliëntenzorg. Deze melding wordt gemaakt om van te leren en te verbeteren.

De meeste incidenten met medicatie gebeuren in de wijkverpleging. Vooral als er in korte tijd vaak medicatiewijzigingen zijn. En aanpassingen niet tijdig verwerkt zijn in de toedienlijst. We zijn hierbij afhankelijk van voorschrijvers en apothekers. Daarom zijn we met hen in gesprek over verbeteringen. De eerste ervaringen met de inzet van een ondersteunende app ter verbetering zijn positief.

### Top 3 MIC 2025

1. Medicatie
2. (Vermoeden van) val
3. Aggressie / ongewenst gedrag

In 2025 zien wij een lichte stijging van 0,9% in het totaal aantal meldingen ten opzichte van 2024. Niet alle meldingen raken direct de cliënt.

Het aantal meldingen van agressie en ongewenst gedrag stijgt. Het gaat dan om gedrag van cliënten, dat vaak het gevolg is van het ziektebeeld. Dat bevestigt het belang van het programma Complex gedrag. Helaas zien we ook dat agressie en ongewenst gedrag door het netwerk van de cliënt toenemen.

Een voorbeeld daarvan is de melding medicatie. Die wordt ook gedaan als medicatie wel is uitgereikt en ingenomen, maar niet afgetekend is op de medicatielijst. In 2026 ontwikkelen we daarom een visie op het meten van kwaliteit en herijken we het melden van incidenten. Zodat we ons nog meer richten op kwaliteit van zorg en daarop verbeteren.

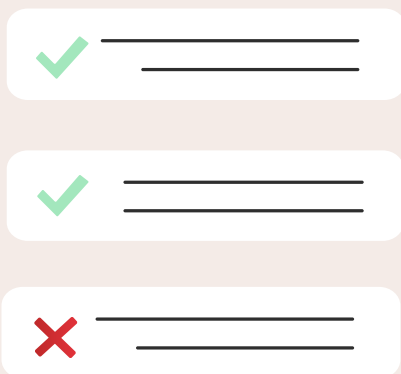


## Meting Cliëntervaringen

Afgelopen jaar hebben we voor het eerst de gestandaardiseerde vragenlijst van het Generiek Kompas gebruikt om de tevredenheid van cliënten te meten. De lijst bevat:

- 10 ervaringsvragen over zorgbeleving, eigen regie en zelfredzaamheid
- 1 Net Promoter Score (NPS) vraag om cliënttevredenheid te meten
- 2 vragen voor mantelzorgers over hun ervaring en betrokkenheid

Op deze en de volgende pagina ziet u de resultaten. De management teams van de verschillende zorgstromen bespreken deze en de verbeterpunten worden meegenomen naar onder andere sterrolhouders-overleggen.



53

is een uitstekende NPS-score.

De score wordt berekend door het percentage promotoren af te trekken van de criticasters. Promotoren geven een 9 of 10 op de vraag 'In hoeverre zou u deze zorgaanbieder aanbevelen bij andere mensen in dezelfde situatie?'

Criticasters geven een cijfer van 0 t/m 6.

De verdeling bij ZZG is als volgt:

- Promotor: **61%**
- Passief tevreden: **31%**
- Criticaster: **8%**

Respons: **23%**

- Aantal uitgezet: **3.892**
- Aantal ontvangen: **903**
- Respons per zorgstroom:
  - Wijkverpleging: **17,7%**
  - Revalidatie en herstel: **25,3%**
  - Beschut wonen: **35,6%**
  - Beschermd wonen: **42%**

## Uitkomsten per vraag

### Cliëntvragen

Wijkverpleging	Revalidatie en herstel		Beschut wonen	Beschermd wonen
8,9	7,6	Heeft u het idee dat de zorgverleners naar u luisteren?	8,3	8,4
8,9	7,8	Kunt u met uw vragen terecht bij de zorgverleners?	8,4	8,6
9,0	7,9	Weten de zorgverleners wat uw situatie is?	8,2	8,4
8,7	7,6	Helpen de zorgverleners u om met uw situatie om te gaan?	8,2	8,2
8,8	7,7	Wordt de zorg samen met u, uw naasten en de zorgverleners afgesproken?	8,3	8,4
8,9	7,4	Houden de zorgverleners zich aan de gemaakte afspraken?	7,9	8,1
8,6	7,3	Past de zorg bij de manier waarop u wilt leven?	8,3	7,7
8,7	7,7	Motiveren de zorgverleners u om zo veel mogelijk zelf te (blijven) doen?	8,2	8,2
8,8	7,6	Heeft u vertrouwen in de kennis en ervaring van uw zorgverleners?	8,0	8,3
8,9	7,5	Houden de zorgverleners in de gaten hoe het met u gaat?	8,2	8,4

### Mantelzorgvragen

8,7	7,4	Voelt u zich, als mantelzorger/naaste, gehoord door de zorgverleners?	8,0	8,2
7,9	6,3	Zijn er afspraken gemaakt over uw rol (als mantelzorger/naaste) in de zorg voor uw naaste?	7,7	8,0

## Calamiteiten

Soms roept een gebeurtenis in de zorg vragen op:

Hoe kon dit gebeuren?

Is het een incident of een calamiteit?

Kunnen we dit voorkomen?



In zulke gevallen starten we soms een intern onderzoek. De calamiteitencommissie doet onderzoek met de PRISMA methode. Het resultaat is een rapport met conclusies en aanbevelingen, die we gebruiken om de zorg te verbeteren.

**7 onderzoeken** gestart

**6 onderzoeken** afgerond

**2 meldingen** bij Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd

Verbeterpunten uit de onderzoeken gaan onder andere over de samenwerking in een team, de dossiervoering en de bereikbaarheid van de verpleegkundige achterwacht. Voor vrijwel alle onderzochte situaties geldt dat de communicatie tussen betrokkenen een heel belangrijk en niet te onderschatten punt is.

Twee onderzoeken leidden tot een melding bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) plaats. En gingen over de zorgverlening rondom de beoordeling en het tijdig verwijzen van patiënten met acute problematiek. De IGJ heeft beide meldingen na een beoordeling van onderzoeksrapport, het verbeterplan en bestuurlijke reflectie op de onderzoeken afgerond.

## Clïentvertrouwenspersoon bij onvrijwillige zorg

De Wet zorg en dwang (Wzd) regelt gratis toegang tot een cliëntvertrouwenspersoon (cvp) bij onvrijwillige zorg. Deze adviseert en ondersteunt cliënten en hun vertegenwoordigers over hun rechten en plichten.

**62** afgelegde locatiebezoeken

**26** voorlichtingen

**7** ondersteunde cliënten en/of vertegenwoordigers

De cvp heeft in 2025 **14 keer** ondersteuning geboden aan **3 cliënten** en **4 vertegenwoordigers** op diverse onderwerpen, waaronder de vrijheid om het eigen leven in te richten.



## Klachten

**We doen ons best om goede zorg te verlenen, maar soms zijn cliënten ergens niet tevreden over. We vragen cliënten om dit zo snel mogelijk met ons te bespreken. Het liefst in een open gesprek met de betreffende medewerker, zodat we samen naar een oplossing kunnen zoeken.**

Het valt de klachtenfunctionarissen op dat het aantal klachten relatief laag is in verhouding met de grootte van ZZG zorggroep.

Aantal klachten: **21**

**Top 3 meest voorkomende redenen voor een klacht**

1. Verpleging en verzorging
2. Privacy, procedures en regels
3. Bejegening en omgang

# Oog voor de medewerker

We kiezen hoe we de beschikbare professionals inzetten vanuit de regie bij de cliënt en zijn netwerk, en samen met de partners in de wijk. Om dat te kunnen doen, moet ZZG zorgen voor goed opgeleide en vitale medewerkers. Vanuit onze visie op de medewerker hebben we daarom veel aandacht voor verloop, preventie en verzuim en opleiden. We willen onze medewerkers helpen om gezonde keuzes te maken. Ook willen we een cultuur waarin medewerkers tot hun recht komen.

Onderdelen van bouwsteen 3 (het werk organiseren) en 4 (leren en ontwikkelen) uit het Generiek Kompas sluiten hierop aan. Bij bouwsteen 3 staat hoe belangrijk het is om een goede mix van deskundigheid te hebben die past bij de zorgvraag. En aandacht te geven aan werkplezier. Bouwsteen 4 gaat helemaal over leren en ontwikkelen op alle niveaus.

## Belofte strategische lijnen 2022-2026

Wij hebben oog voor onze medewerkers. We richten ons op het ondersteunen van de verantwoordelijkheid die zij dragen. We verlagen de werkdruk waar we kunnen, we nemen (administratieve) last weg, vergroten het regelvermogen en ondersteunen veerkracht, vitaliteit en gezonde keuzes.



Met het programma Vitaliteit en Veerkracht werken we het hele jaar door aan onze belofte 2022-2026. En sluiten we aan bij het Generiek Kompas. Binnen de zorgstromen en ondersteunende diensten gebeurde er nog veel meer. Bijvoorbeeld met Teams van de Toekomst op Wollewei. De afbouw van zzp'ers was in 2025 ook een belangrijk onderwerp.

## Programma Vive

Vive is een programma om de vitaliteit en veerkracht van medewerkers te versterken. In 2025 is het huis van Vive (zie afbeelding) bijvoorbeeld ingezet als hulpmiddel bij gesprekken, als basis in verschillende trainingen en als middel om het werkvermogen van medewerkers te begrijpen en verbeteren. Werkvermogen is de mate waarin medewerkers fysiek, mentaal en sociaal in staat zijn om hun werk uit te voeren, nu en in de toekomst.



Gedurende het jaar hebben we daarnaast ZZG-breed aandacht gegeven aan thema's zoals fit in de nacht, jouw talent, jouw werkplezier, omgaan met werkdruk en omgaan met veranderingen. Helaas hebben we het programma niet de

volle aandacht en focus kunnen geven door ziekte van de programmamanager. Vanaf september 2025 is zij tijdelijk vervangen zodat we 2026 in ieder geval de Vive-meting kunnen herhalen. Met de inzichten uit deze meting zorgen we voor focus en richting op de onderwerpen die belangrijk zijn voor de vitaliteit en veerkracht van onze medewerkers.

> Bouwsteen 3, 4 en 5



## Inspiratiedag grensoverschrijdend gedrag



**'Je staat er niet alleen voor!'**

**Dat was de boodschap tijdens de Inspiratiedag 2025. Ruim 350 collega's kwamen bij elkaar om samen te leren en te praten over omgaan met grensoverschrijdend gedrag.**

Aandacht voor dit thema is belangrijk, omdat ook zorgmedewerkers – net als de rest van de samenleving – steeds vaker te maken krijgen met grensoverschrijdend gedrag. Deelnemers ontdekten welke ondersteuning ZZG zorggroep biedt. De praktijk stond centraal, met diverse inspiratiesessies. Een rondetafelgesprek met lokale gesprekspartners, waaronder een huisarts, een politieagent, een jurist, zorgmedewerkers en de vertrouwenspersoon van ZZG. De lezing over veerkracht en mentale kracht gaf de aanwezigen een extra dosis energie en inspiratie mee naar huis.

> **Bouwsteen 4** 

## Wollewei: Teams van de Toekomst

**Op locatie Wollewei werken we talentgericht met als doel anders opgeleide medewerkers veilig en verantwoord te laten werken in de verpleeghuiszorg. Op basis van hun talenten in plaats van een diploma. Daarmee kunnen we het arbeidspotentieel optimaal benutten.**



Het gesprek over iemands talenten en hoe deze in te zetten geeft mensen energie en werkplezier. Zij voelen zich meer gezien en gewaardeerd. Belangrijke successen in 2025 waren: de invoering van rollen, succesvolle

**"Het gesprek over iemands talenten en hoe deze in te zetten geeft mensen energie en werkplezier."**

instroom van zij-instromers en het gebruik van Flow-AI, een leer-werk app om direct op de werkvloer te leren. We lopen nu aan tegen 'taaien

stelselvraagstukken'. Zo is het personeelssysteem Beaufort ingericht op functies en niet op rollen. Andere systemen, zoals ONS (rooster en zorgdossier), gebruiken Beaufort om autorisaties te geven. Heeft iemand voor de rol autorisaties nodig die niet aan de functie zijn gekoppeld, dan moeten we handmatig op personeelsniveau aanpassingen doen. Dat is niet wenselijk.

In 2026 gaan nog vijf woonzorglocaties talentgericht werken. We hebben een overzicht van de factoren die van Wollewei een geschikte locatie maken om talentgericht te werken. Dit gebruiken we bij de selectie van de volgende locaties.

> **Bouwsteen 3 en 4**  



## Aanpak zomerperiode Herstelcentrum

Het Herstelcentrum deed twee interventies in de zomerperiode, om het feit dat door vakanties minder medewerkers beschikbaar zijn op te vangen: het Zomerfestijn en de inzet van vakantiekrachten.

Tijdens het Zomerfestijn organiseerden we extra buitenactiviteiten voor patiënten en hun naasten. Mantelzorgers stimuleerden we om hun naaste op te halen voor deze activiteiten en op andere manieren de zorg te ondersteunen zoals het bed opmaken. Met als doel het activeren van mantelzorgers en rust creëren op de afdelingen voor de medewerkers roomservice, verzorging en verpleging. Dat is gelukt, bovendien bleef er voldoende aanbod van andere welzijnsactiviteiten.

Daarnaast werden bij het Herstelcentrum vakantiekrachten aangenomen, onder de noemer "kornuiten". Zij werden breed ingezet: van ondersteuning bij activiteiten tot kamers poetsen samen met roomservice medewerkers. Door de extra inzet van een vakantiekracht verlaagden we de druk bij de teams. Ook konden we snel inspelen op uitval van collega's in de roomservice. Met dat laatste was vooraf geen rekening gehouden. Waardoor de vakantiekrachten niet specifiek op roomservice waren ingewerkt. Roomservice voegen we daarom toe aan het inwerkprogramma voor dit jaar.



> [Bouwsteen 2 en 3](#)



## Evaluatie arbodienst

Onze verzuimaanpak en de samenwerking met de arbodienst zijn belangrijk voor vitaliteit en veerkracht. Eind mei 2026 loopt het contract met onze arbodienst af. Daarom hebben we in 2025 onze eigen verzuimaanpak en de samenwerking met de arbodienst geëvalueerd.


De aanbevelingen uit deze evaluatie gebruiken we om onze verzuimaanpak in 2026 te herzien en wensen voor een arbodienst op te stellen. Een extern onderzoek naar best practices rondom arbodienst/verzuimaanpak heeft nog niet plaatsgevonden. Dit doen we in 2026. Zodat we mede op basis daarvan kunnen kiezen voor verlenging of een overstap.

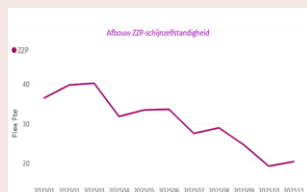
> [Bouwsteen 3 en 5](#)  

## Professionaliseren projectmanagement

We willen met onze projecten zoveel mogelijk impact willen maken op een zo efficiënt mogelijke manier. We geloven dat het professionaliseren van projectmanagement ZZG daarbij gaat helpen.

Na de voorbereidingen is dit project in november 2025 van start gegaan. Een heldere probleemanalyse kostte meer tijd dan verwacht. Dit heeft er wel voor gezorgd dat we nu goed in kaart hebben op welke vlakken we willen verbeteren, zodat we hier in 2026 flinke stappen in kunnen maken. Ook hebben we aandacht voor scholing van onze collega's die projecten uitvoeren, zodat we de deskundigheid van onze organisatie op dit vlak vergroten.

> [Bouwsteen 3, 4 en 5](#)   



## Afbouw zzp'ers

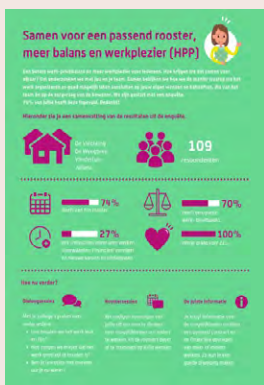
De Belastingdienst controleert strenger op schijnzelfstandigheid bij de inzet van zzp'ers. ZZG heeft afgesproken dat we in 2025 de inzet van schijnzelfstandigen afbouwen naar nul. We brachten de huidige inzet in beeld en hebben hierbij zorgvuldige (juridische) afwegingen gemaakt.

Managers, team Flexwerk en de teams zelf spraken met zzp'ers. Samen met onze wervingscampagne leidde dit tot ruim 35 nieuwe medewerkers (17 fte) in dienst.

De afbouw en verdeling van de capaciteit vraagt veel tijd en aandacht van ons allemaal. De directie maakte in de zomer een uitzondering voor lokale inzet van zzp'ers om de continuïteit en kwaliteit van zorg te garanderen. Door duidelijke afspraken te maken over de flexibele inzet en samen strak te sturen is de inzet van schijnzelfstandigen sterk gedaald. Waar nodig maken we gebruik van andere arbeidsvormen, zoals detachering en onderhandelen hierbij op het tarief van de inzet.

> [Bouwsteen 3](#) 







## Het Potentieel pakken

In 2025 zijn de lessen uit 'Het Potentieel Pakken' (HPP) in de wijkverpleging doorgevoerd. HPP geeft teams en medewerkers meer invloed op de lengte van diensten en het aantal contracturen. Medewerkers kunnen hierin bewuste keuzes maken.

Dit zorgt voor meer werkplezier en een beter werk-privébalans. De gemiddelde deeltijdfactor steeg van 0,61 naar 0,69 fte. Ook zien we een verandering in denken over inzet; medewerkers kijken breder dan alleen het eigen team.

De kennis en inzichten namen we mee naar de pilot in vier woonzorglocaties. Dialoogsessies en roostersessies zorgden ervoor dat medewerkers bewust anders gingen kijken naar roosters, diensten en samenwerken. Ook hebben we hulpmiddelen onder de aandacht gebracht, zoals de WerkUrenBerekenaar en budgetcoaching uit 'Balans in jouw Werk'. In deze bewustwordingsfase van de pilot zijn de effecten nog niet concreet zichtbaar. In 2026 evalueren we de pilot.

> **Bouwsteen 3 en 4**  

## Harmonisatie zorgboerderij de Hagert

Per 1 januari 2025 heeft ZZG de Hagert van Dichterbij overgenomen. De Hagert is een woonzorglocatie voor cliënten met dementie en mensen met een verstandelijke beperking.

De medewerkers zijn nu in dienst van ZZG zorggroep. Voor specialistische ondersteuning wordt de expertise van Dichterbij ingezet. Alle betrokkenen zijn steeds op de hoogte gehouden van de voortgang van de overname. Toch blijkt achteraf dat de gevolgen van de overgang onvoldoende helder waren voor





de medewerkers. We wilden het graag klein houden, maar de praktijk leert dat de overname van een onderneming veel aspecten heeft. Hoe klein een organisatie onderdeel ook is, deze aspecten moeten we allemaal uitwerken. Dat kost meer tijd dan we dachten.

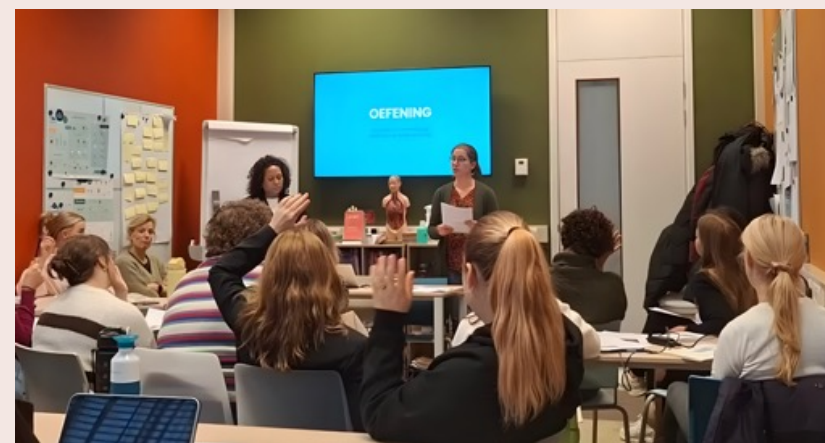
> **Bouwsteen 3** 

## Leerafdeling Hof van de Elst

In 2023 startte woonzorglocatie Hof van de Elst met een leerafdeling. Doel: het tekort aan verzorgenden en woonbegeleiders aanpakken. Het project is nu bijna afgerond. Het oorspronkelijke doel van het opleiden van meer woonbegeleiders is niet volledig bereikt. Toch heeft het concept geleid tot structurele kwaliteitsverbetering.

Binnen de leerafdeling ontstaat een lerende gemeenschap, die het werkplezier verhoogt en de vaste teams vakinhoudelijk scherp houdt. Door deze manier van opleiden kunnen we ook leerling-verzorgende 3 IG in de wijkverpleging plaatsen. We leren dat een gestructureerd leerklimaat het belangrijkste is. En dat de randvoorwaarden, zoals psychologische veiligheid, op orde moeten zijn om de leerafdeling duurzaam te borgen. Dit vraagt op een aantal onderwerpen nog actie. De ervaring met de leerafdeling toont aan hoe belangrijk het is om medewerkers bij de start van zo'n grote verandering te selecteren op kwaliteit en affiniteit, in plaats van op basis van het afspiegelingsbeginsel. Er is veel verloop geweest onder de woon-werkbegeleiders, waardoor positieve effecten later dan gewenst zichtbaar werden.

> **Bouwsteen 3 en 4**  



# Cijfers

## Totaal aantal medewerkers 2025



Aantal vrijwilligers: **790**

Aantal leerlingen: **202**

## Verzuim 2025



Bij ZZG hebben we te maken met een hoog verzuim. We zien vooral veel langdurig verzuim. Oorzaken zijn divers en zowel werk- als privégerelateerd. Met ons Vive-programma blijven we inzetten op het nog beter ondersteunen van onze medewerkers.



## Vive-meting

De Vive-meting is een de tweejaarlijkse meting onder medewerkers: De Vive-meting is een tweejaarlijkse meting onder medewerkers. De respons was 46%.

Met een NPS-score van **9,5** scoort ZZG hoger dan de benchmark.

De NPS-score wordt berekend door het percentage promotoren af te trekken van de criticasters. Promotoren geven een 9 of 10 op de vraag 'Ik zou mijn organisatie als werkgever aanbevelen aan vrienden of familie'. Criticasters geven een cijfer van 0 t/m 6.

De verdeling bij ZZG is als volgt.

- Promotor: **21%**
- Passief tevreden: **67,5%**
- Criticaster: **11,5%**

### Top 3 meest aantrekkelijke kanten van het werk

1. Inhoud van het werk
2. Wijze van samenwerken met collega's
3. Waardering die ik ontvang



## Meldingen incidenten medewerker

**We vinden het belangrijk dat medewerkers veilig en gezond kunnen werken. Daarom vragen we medewerkers om melding te doen van incidenten, waarbij ze schade of nadeel ondervinden tijdens het werk.**

Deze meldingen geven inzicht in de arbeidsomstandigheden en hoe we deze kunnen verbeteren. We houden er rekening mee dat niet alle incidenten worden gemeld. Daarom nemen we het onderwerp pesten bijvoorbeeld ook mee in de Vive-meting van januari 2026.

### Top 3 MIM 2025

1. Agressie
2. Ongezonde en onveilige situatie
3. Seksuele intimidatie

In 2025 zien we net als in 2024 een toename in het aantal meldingen van agressie en een onveilige en/of ongezonde situatie. In de laatste categorie meldingen ligt vaak een relatie met grensoverschrijdend gedrag. Op plaats drie van meeste meldingen staat seksuele intimidatie. Deze meldingen zijn bijna allemaal cliëntgerelateerd. Meldingen over seksuele intimidatie komen de laatste jaren vaker

voor. Medewerkers kunnen hiervoor terecht bij hun leidinggevende, maar zo nodig ook bij de externe klachtencommissie Grensoverschrijdend gedrag.

Medewerkers hebben vaak begrip voor agressief gedrag van een cliënt dat ontstaat door iemands ziektebeeld. Door dit wel te melden, krijgen we inzicht in hoe vaak het voorkomt en kunnen we actie ondernemen. Acties leggen we vast in een plan van aanpak per zorgstroom. Afwijkend gedrag van een cliënt is niet altijd te voorkomen, maar we kunnen zorgmedewerkers wel beter toerusten om hiermee om te gaan.

### Voorbeelden van verbeteracties:

- In 2025 is het programma complex gedrag gestart, met ook aandacht voor hoe medewerkers hiermee om kunnen gaan.
- De Inspiratiedag stond in het teken van grensoverschrijdend gedrag.
- De-escalatie trainingen voor de wijkverpleging zijn goed ontvangen en worden zeer goed beoordeeld. Ook andere zorgstromen kunnen deze training inzetten.
- In 2026 onderzoeken we veiligheidssystemen voor medewerkers onderweg of op locatie.

## Medewerkersvertrouwenspersoon

De belangrijkste taak is opvang en begeleiding van medewerkers na ervaringen van ongewenst of grensoverschrijdend/bedreigend gedrag.

**30** hulpvragen, meldingen of klachten

**6** contacten voorlichting, overleg, beleidsontwikkeling etc



Het meest voorkomende onderwerp in de meldingen was een verstoorde werkrelatie met leidinggevende: **15**. Medewerkers geven aan dat ze een gesprek met een externe vertrouwenspersoon als waardevol en steunend ervaren. Het geeft inzicht en mensen voelen zich begrepen en weerbaarder.

### Aantal en type contact bij hulpverlening



Persoonlijke gesprekken

**28**



Telefoongesprekken

**69**



E-mail-contact/app/spraakberichten

**65**



## Oog voor de omgeving

Samenwerken is heel belangrijk om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken. Cliënten en hun netwerk zijn onze belangrijkste partners. Daarnaast werken we in de regio samen met bijvoorbeeld aanbieders van wijkverpleging en V&V-organisaties, huisartsen en ziekenhuizen, zorgaanbieders in andere sectoren en opleidingsinstituten en woningbouwcorporaties. We zijn onderdeel van diverse netwerken, zoals NOEL, Nonna en Moderne Devotie en werken hierin samen aan een gezonde leefomgeving voor cliënten en medewerkers – nu en in de toekomst.

Bouwsteen 2 (👤) het bouwen van netwerken] van het Generiek Kompas gaat over hoe belangrijk een sterke sociale basis is. Een sterke sociale basis gaat over wat mensen met en voor elkaar doen, over burgerinitiatieven en over de meer professionele, georganiseerde sociale basisvoorzieningen.

### Belofte strategische lijnen 2022-2026

Wij hebben oog voor onze omgeving. We stimuleren en voeden het maatschappelijk gesprek over de zorg voor ouderen en kwetsbaren. We gaan partnerschappen aan die bij kunnen dragen aan gezamenlijke oplossingen. We gaan zorgvuldig om met hulpbronnen en dragen bij aan een gezonde leefomgeving.



**ZZG zorggroep is onderdeel van verschillende netwerken. Daarom beschrijven we hier een aantal van die netwerken en de resultaten die daar behaald zijn.**

### Nonna Wijzer: Regionaal Wachtlijstbeheer

Sinds juni 2025 werken zeven ouderenzorgorganisaties, waaronder ZZG zorggroep, samen in Nonna Wijzer. Dit samenwerkingsverband helpt mensen met een indicatie voor langdurige zorg op weg naar een geschikte woonplek. Met één loket en één wachtlijst heeft Nonna Wijzer een compleet overzicht van het aanbod van de zeven organisaties. Zo kunnen we mensen met een woonzorgvraag sneller helpen. Er was lef voor nodig om deze uitdaging aan te gaan en over de muren van de eigen organisatie heen te kijken. De inrichting van de (project)organisatie en kernprocessen was in de eerste twee fases onvoldoende. Dat leidde bij de lancering en implementatiefase tot veel 'reparatiewerk'. Leerpunt is dat we vooraf de processen van de projectorganisatie beter uitwerken en dat we de juiste personen betrekken.

> Bouwsteen 2 en 3



## Nonna Werkt



**Nonna Werkt is een regionaal samenwerkingsverband binnen Netwerk Nonna. Nonna Werkt bemiddelt tussen zorgprofessionals en zorgorganisaties in de regio voor zzp en detachering.**

Daarmee vangt Nonna Werkt piek- en ziekmomenten op voor de aangesloten (ouderen)zorgorganisaties. En vervullen tijdelijke opdrachten bij openstaande vacatures en andere tekorten. In 2025 zijn er koppelingen gemaakt met de plansystemen van de zorgorganisaties. Hierdoor zijn er nog meer en sneller matches gemaakt. Omdat nu ook alle netwerkpartners zijn aangesloten, heeft Nonna werkt meer zorgprofessionals en uren ingezet dan ooit. Spannend is de afbouw van schijnzelfstandigheid en de opbouw van detachering en wat dit betekent voor de beschikbare capaciteit. De nauwe samenwerking van Netwerk Nonna is hierin onmisbaar. Door korte lijnen en vertrouwen kunnen we het succes verder uitbouwen.

> Bouwsteen 2 en 3  

## Buurt als ecosysteem

**De Buurt als ecosysteem is een landelijk project vanuit het Integraal Zorgakkoord. ZZG neemt deel met de Nijmeegse wijk De Biezen. In deze wijk werken zorg- en welzijnsprofessionals samen aan kleinschalige, integrale buurtzorg.**

Vanuit de burgers en samen met bestaande netwerken. Door bestaande structuren te verbinden, samen te kijken wat nodig is en met vertrouwen en

verbondenheid als basis. 2025 stond in het teken van voorbereiding: in kaart brengen wat er is en waar we kunnen aansluiten. Door goed naar elkaar te luisteren en aandacht te hebben voor elkaars behoefte, verliep de voorbereiding goed, zowel op bestuurlijk als op operationeel niveau. In januari 2026 gaan we van start.


> Bouwsteen 2 

## WijkGezond (Versterking Eerste Lijn)

**WijkGezond is een samenwerkingsverband van eerstelijns zorg- en welzijnsorganisaties in de regio Nijmegen. Wijkgezond legt lokale verbinding met welzijnsorganisaties, ondersteunt multidisciplinaire initiatieven, faciliteert kennisuitwisseling en stimuleert samenwerking.**



We zijn in 10 wijken gestart. De samenwerking tussen de apothekers, huisartsen, fysiotherapeuten (paramedici) en wijkverpleging verloopt heel goed, net als de afstemming met het sociale domein. Er zijn ook verbeterpunten. Zo zoeken we in een van de projecten nog met elkaar naar hoe we de inwonersparticipatie goed kunnen vormgeven. In 2026 zal de samenwerking verder vorm krijgen.

> Bouwsteen 2 

## Eerste jaar Nonna RECO

**Het Nonna regionaal eerstelijns consultatiecentrum ouderenzorg (Reco) is één team van specialisten ouderengeneeskunde (SO's) en gezondheidszorgpsychologen (GZ-psychologen).**

In Nijmegen en omstreken levert dit team met zijn expertise een waardevolle bijdrage aan de zorg voor kwetsbare ouderen met een complexe zorgvraag in de thuissituatie. Huisartsen kunnen via ZorgDomein teleconsultatie, consultatie aan huis of een gestructureerde



patiëntenbespreking aanvragen.

In het eerste jaar deed het RECO-team meer dan 1000 consultaties, waarvan ruim 650 door collega's van ZZG. Zo hebben we een belangrijke bijdrage geleverd aan passende zorg voor de langer thuiswonende cliënt. De uitdaging is om dit financieel duurzaam te doen. Door verzuim, verloop en inzet binnen andere zorgstromen staat het resultaat onder druk. Daarom optimaliseren we onder andere administratieve processen. We delen de geleerde lessen met de collega-organisaties om zo samen verder te groeien.

> Bouwsteen 2 en 4  

## Academische werkplaats

Op 1 januari 2025 is de Academische Werkplaats Wijkverpleging Nijmegen (AWW-N) gestart. De werkplaats ondersteunt wijkverpleegkundigen door kennisontwikkeling, innovatie, onderzoek (o.a. wetenschapscommissie en UKON) en onderwijs (ROC en HAN) te verbinden met de praktijk.



In 2025 hebben we onder andere gewerkt aan het ophalen van praktijkvraagstukken, onderzoek naar Beeldzorg, deskundigheidsbevordering ROC-ZZG en stageplaatsing 3-IG. De borging van de Academische Werkplaats binnen de organisatie kan beter. Het is een uitdaging om de investering van zorgmedewerkers binnen dit project effectief in te zetten. We leren hiervan dat samenwerking met verschillende lagen binnen de organisatie helpt en dat we (zorg)medewerkers meer bij de Academische Werkplaats moeten betrekken. In 2026 staan er mooie ontwikkelingen op de planning, waaronder het verder vormgeven van een kennisbank op het intranet.

> Bouwsteen 2 en 4  



## Zorg in mijn Wijk

**Zorg in mijn Wijk is het centrale aanmeldpunt voor het aanvragen van wijkverpleging. Toegankelijk, gemakkelijk en overzichtelijk voor de cliënt. Medewerkers van aangesloten aanbieders overleggen dagelijks (online) met elkaar over de binnengekomen zorgvragen. Dit geeft minder werkdruk gedurende de dag en meer overzicht over zorgaanvragen in het werkgebied.**

We zijn tevreden over de onderlinge samenwerking tussen wijkverpleegkundigen van verschillende organisaties en hoe we de samenwerking besturen. Ook is het goed dat we een netwerkondersteuner voor het coachen van de teams Zorg in mijn Wijk hebben aangesteld en dat we structuur hebben aangebracht in de back-office werkzaamheden. Een aandachtspunt is de verdeling van zorgvragen in de gebieden zonder schaarste. Zolang 'geen voorkeur' vanuit de aanvrager over gewenste zorgaanbieder in het contactformulier blijft staan is dat een uitdaging. Samenwerking tussen partijen van diverse omvang betekent ook verschillende belangen. Het is goed om met elkaar te erkennen dat een gekozen oplossing nooit passend kan zijn voor iedereen.

**"Medewerkers van aangesloten aanbieders overleggen dagelijks (online) met elkaar."**

> Bouwsteen 2 

# 😊 Oog voor technologie

Het gebruik van technologie in de zorg en samenleving groeit en biedt kansen. Om cliënten en hun netwerk te ondersteunen. En om de beschikbare tijd en capaciteit anders in te zetten. De inzet van technologie is onmisbaar in het kleiner maken van het verschil tussen de vraag naar zorg en het beschikbare aanbod ('de zorgkloof'). Ook bij ZZG wordt technologie steeds meer onderdeel van dagelijks werk en leven.

Dat vraagt nieuwe en andere vaardigheden van medewerkers en cliënten. Om veranderingen in hoe we de zorg organiseren. En om aandacht voor mensen die dit moeilijk vinden. Onderdelen van bouwsteen 3 (het werk organiseren) uit het Generiek Kompas gaan in op deze ontwikkelingen en hoe belangrijk ze zijn.

## Belofte strategische lijnen 2022-2026

We gebruiken technologie om cliënten en hun mantelzorgers te helpen zelf regie te voeren, netwerken te ondersteunen, arbeid te besparen, zorgvragen te voorspellen, informatie uit te wisselen en samen te werken in de regio.



In 2025 nam ZZG beslissingen over investeringen in technologieën. Dit jaar stond in het teken van de basis op orde.

## Implementatie Momo BedSense

De Momo BedSense is een slimme sensor die met toestemming van cliënt en familie onder het matras van de cliënt wordt geplaatst. De sensor meet druk, houding en trillingen die zichtbaar worden in een app voor zorgmedewerkers in de nachtdienst. In 2025 zijn op 20 woonzorglocaties en afdelingen voor mensen met dementie in totaal 528 BedSenses ingezet.

Bij de implementatie, beleid en opschaling zijn verschillende perspectieven betrokken: die van de cliënt, medewerker, wet zorg en dwang, teams I&A/Zorgtechnologie en leverancier. Evaluaties met professionals en cliënten zijn overwegend positief. Cliënten ervaren meer eigen regie en privacy. Medewerkers ervaren arbeidsbesparing en efficiëntie. We zien onder andere minder storingen in de nacht. Leerpunten zijn er ook. Het project is bij de start niet multidisciplinair en ZZG-breed opgepakt. Een eenduidige visie op de aanpak ontbrak. Dit hebben we aangepast. Er mag meer aandacht zijn voor het vertrouwen op de werking van zorgtechnologie bij medewerkers zodat er minder controlebehoefte is. En we coachen teams om de alarmen op de juiste manier in te stellen en 'alarm-moeheid' te voorkomen.

In 2026 borgen we de inzet van de Momo BedSense en richten we een serviceorganisatie voor de (zorg)technologie in. Leer- en verbeterpunten uit de evaluaties nemen we daarin mee.

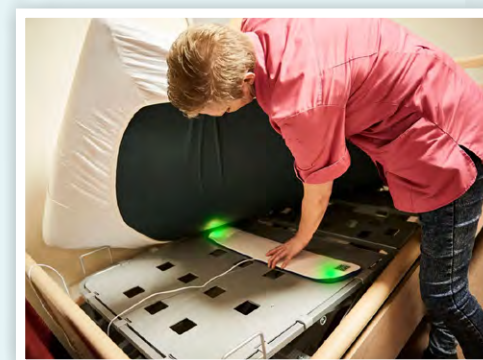

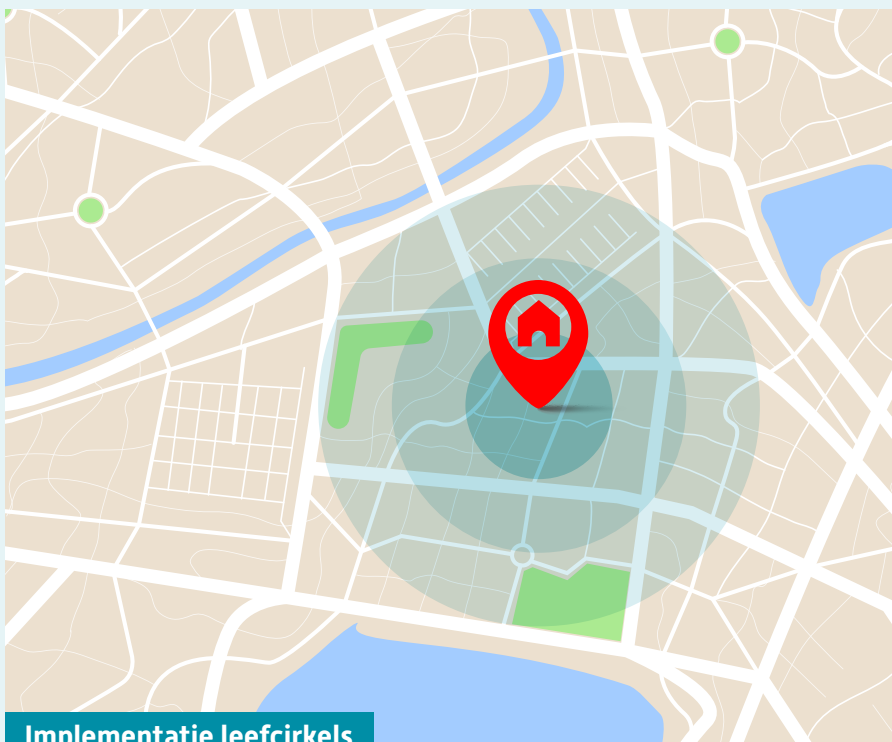




Foto: Momo Medical

> [Bouwsteen 1 en 3](#)  



### Implementatie leefcirkels


Een 'leefcirkel' is een vorm van zorgtechnologie voor mensen met (ernstige) cognitieve stoornissen. Wanneer nodig dragen cliënten een alarmknop bij zich, die de bewegingsruimte 'op maat' regelt. Sommige deuren gaan voor de cliënt open, andere deuren blijven gesloten. De grootte van deze leefruimte ('leefcirkel') is persoonsafhankelijk en kan worden aangepast. Dit draagt bij aan eigen regie en leven in vrijheid. De leefcirkels zijn op vier woonzorglocaties geïmplementeerd: Aaron, Waterrijk, Wollewei en Mookerhof. We maakten een overzicht van de benodigde bouwtechnische en technologische inrichting op diverse locaties. We leerden om ons bewust te blijven dat implementatie van zorgtechnologie geen doel op zich is, maar een manier om waarden te realiseren, in dit geval leven in vrijheid. Ook werd duidelijk dat ZZG-breed beleid nodig is om de leefcirkels voor cliënten, mantelzorgers en medewerkers duurzaam in te richten. Er is een begin gemaakt met een visie- en beleidsdocument. Dit wordt in 2026 verder opgepakt.

> Bouwsteen 3  

### Innovatieproces

**Voor de implementatie van zorgtechnologie is dit jaar de methodische aanpak van innoveren gebruikt.**

Door stakeholders tijdig te betrekken, creëerden we draagvlak en kracht voor gezamenlijke evaluatie en vervolgstappen. De samenwerking met leveranciers en met teams van diverse locaties kost meer tijd dan het team zorgtechnologie heeft en waar de praktijk om vraagt. Voor toekomstige innovaties nemen we meer tijd om met belangrijke stakeholders tot gezamenlijkheid en draagvlak te komen in alle fases van het innovatieproces.

> Bouwsteen 3 

### Implementatie Medido en Tinybots



**In 2025 is ZZG op drie woonzorglocaties gestart met de implementatie van zorgtechnologieën Medido (ondersteuning bij innemen en aanreiken van medicijnen) en Tinybots Tessa (sociale robot voor structuur en ondersteuning).**

Door de inzet van Medido ervaren cliënten meer eigen regie en trots op zelfstandigheid. Medewerkers ervaren meer eigen regie, arbeidsbesparing, efficiëntie en taakherschikking. De Tinybots Tessa zijn nog minder ingezet. Evaluatie vindt op een later moment plaats.

> Bouwsteen 3 

# Cijfers

## Beschut en beschermd wonen

Er zijn in 2025 grote stappen gezet als het gaat om de implementatie van zorgtechnologie binnen de zorgstroom Beschut en Beschermd wonen.

	Begin 2025	Eind 2025
Momo BedSense locaties	0	20
Leefcirkels locaties	3	6
Medido	0	41
Tessa	0	7
GPS	0	44

## Wijkverpleging

In de wijkverpleging zien we gedurende het hele jaar een constant beeld. De Medido wordt succesvol op grote schaal ingezet. Andere technologieën vragen meer aandacht.

	Begin 2025	Eind 2025
Medido	265	232
Tessa	51	54
Zorg op Afstand (Beeldzorg)	16	7
Leefpatroonmonitoring	79	59

## Revalidatie en herstel

Binnen het Herstelcentrum zijn de ontwikkelingen op zorgtechnologie beperkt geweest. Met de Momo BedSense is een pilot gedaan met positieve resultaten.

	Begin 2025	Eind 2025
Momo BedSense	21	17
Medido	0	1



# Duurzaamheid

De zorgsector is verantwoordelijk voor 7% van de totale CO<sub>2</sub>-uitstoot (de 'voetafdruk') in Nederland. Dat betekent een flinke impact op het klimaat. Daarom is het belangrijk dat ook zorgorganisaties bijdragen aan het verduurzamen van onze samenleving. In 2023 ondertekende ZZG zorggroep de Green Deal Duurzame Zorg 3.0. Hierin maken alle betrokken partijen duidelijk dat verduurzaming van de zorgsector móet en ook kán.



Duurzaamheid is geen apart perspectief in onze meerjarenstrategie. We benoemen het wel in dit kwaliteitsbeeld. Omdat we onszelf uit willen dagen om aan te sluiten bij wat de maatschappij en het klimaat van ons vragen.

## Vanuit de Green Deal 3.0

Vanuit de Green Deal werken we aan vijf doelen:

1. Gezondheid bevorderen van cliënten en medewerkers.
2. Bewustwording en kennis vergroten over de impact van de zorg op het klimaat en andersom.
3. CO<sub>2</sub> uitstoot verminderen en klimaatneutraal zijn in 2050.
4. Het verbruik van primaire grondstoffen verminderen en maximaal circulaire zorg in 2050.
5. Milieubelasting door medicatie verminderen.

## Duurzaamheid bij het Herstelcentrum

Binnen het Herstelcentrum is een enthousiaste, multidisciplinaire werkgroep ingericht om duurzaamheidsambities te behalen. Op één praktijk is een pilot gestart om ongesorteerd afval flink te verminderen. Door bewustwording en de invoering van nieuwe gesorteerde afvalstromen (incl. incontinentiemateriaal) hebben we minder restafval. Dit leidt direct tot minder verspilling, financiële besparingen en minder CO<sub>2</sub>-uitstoot. Daarnaast maken we medewerkers binnen alle praktijken bewust van de voordelen van het gebruik van voorgeïmpregneerde washandjes (het zogenaamde 'verzorgend wassen'). In plaats van het 'traditionele wassen' met water, zeep en handdoeken.

Verder zijn we dit jaar overgestapt op voedingsleverancier Huuskes. Hun duurzaamheidsprogramma, met de inkoop van duurzame producten, minder eiwitten, milieuvriendelijke verpakkingen en duurzaam matcht perfect met de eisen van de Green Deal. Zo bieden we patiënten gezond en verantwoord eten én dragen we actief bij aan een duurzamere toekomst.

## Meer plantaardige eiwitten

ZZG had als doel om in 2025 25% meer plantaardige eiwitten in het eten te realiseren. Want met minder vlees en vis zorgen we voor minder CO<sub>2</sub>-uitstoot. En het draagt bij aan gezond en duurzaam eten. Dit doel

is ZZG-breed niet behaald. Het Green Team had onvoldoende kracht om dit onderwerp in de praktijk op alle locaties verder te brengen. Wat mist is iemand die vanuit diens functie zorgt voor projectbegeleiding, -ondersteuning, -monitoring en -sturing. Net als ZZG-brede kaders als het gaat om duurzame en gezonde voeding. Om stappen te zetten in 2026 is een concreet plan nodig met een realistisch doel voor één locatie.

## Bronzen certificaat Meerstaete

Woonzorglocatie Meerstaete heeft in 2025 het bronzen certificaat van Milieuthermometer zorg behaald. Dit is een keurmerk voor duurzaamheid, speciaal voor zorgorganisaties. Hiermee laat Meerstaete zien dat ze op allerlei manieren werkt aan duurzaamheid. Het gebouw was al energiezuinig, met onder andere zonnepanelen en goede isolatie. Meerstaete is gestart met het gescheiden inzamelen van incontinentiemateriaal. De komende tijd onderzoekt de locatie verder hoe ze ook andere afvalstromen zo goed mogelijk kunnen scheiden. Ook zamelt Meerstaete ongebruikte medicijnen in en geeft ze terug aan de apotheek. Verder is gekeken naar voeding. Mensen die bij Meerstaete wonen, eten elke dag vers en op maat. Dat is niet alleen gezond, het zorgt voor zo min mogelijk voedselverspilling. En de locatie streeft naar één vis- en vleesloze dag per week.



# Randvoorwaarden

Bij ZZG zorggroep werken we aan een stevig fundament om onze zorgverlening optimaal te ondersteunen. Hiervoor richten we ons op betrouwbare stuurinformatie, een sterke organisatie en betere samenwerking in de wijken. Betrouwbare stuurinformatie is noodzakelijk voor teams, wijkpartners, management, bestuur en de raad van toezicht. En nodig om onze doelstellingen te realiseren.

## Belofte 2022-2026

We gaan slimmer en meer gebruik maken van data, we gaan op zoek naar informatie die meerwaarde oplevert voor de cliënt, zijn netwerk, medewerkers en onze partners en we faciliteren maximale verbinding tussen cliëntdossiers van betrokken partijen onderling en ten behoeve van de cliënt en mantelzorger.



## Implementatie agile werken binnen de IV-organisatie

Het IV-team (=informatievoorziening) is agile gaan werken. Hierdoor kunnen we sneller inspelen op informatiebehoefte van medewerkers en de organisatie. We hebben structuur en ritme gebracht in het IV-team, met vaste Agile-events, meer transparantie in werkvoorraad en betere samenwerking tussen Functioneel Beheer en BI. De deelnemers aan de informatietafel zorgden voor duidelijke prioriteiten en gedragen besluitvorming binnen het Agile werken. Sommige collega's van het BI-team hadden moeite met de gevraagde transparantie en het vaste Agile-ritme.

Inmiddels werkt het volledige team op deze manier samen, inclusief de externe technologiepartner. Om het agile werken vast te houden is een stabiele besturing en structurele borging belangrijk. Met de komst van de nieuwe manager I&A kunnen we het agile werken verder professionaliseren. Door agile-ritmes vast te houden, rollen te verduidelijken en prioritering centraal te blijven organiseren.

## Uniforme en betrouwbare dashboards

Met een vernieuwd dataplatform en de ontwikkeling van uniforme dashboards hebben we bij ZZG betrouwbare stuurinformatie beschikbaar die nodig is om onze strategische doelen te behalen. De dashboards zijn gericht: Medewerker, Client, kwaliteit & veiligheid, Bedrijfsvoering, Samenwerking en Technologie. Controllers, P&O-adviseurs, het BI-team en leverancier Esculine werken goed met elkaar samen. Het nieuwe datawarehouse wordt in hoog tempo vraggestuurd gebouwd. Tegelijkertijd blijft het team dagelijks waarde leveren via ad-hoc-informatievragen voor onder andere accountant-controles, onderzoeken en subsidies. We zijn trots op de nieuwe dashboards: ze zijn gebruiksvriendelijk, overzichtelijk en met duidelijke leeswijzers. Hierdoor kunnen leidinggevenden straks makkelijk hun weg vinden en effectief sturen en verantwoorden.

Het is nog een uitdaging om de ontwikkeling van de dashboards tot een vast onderdeel van het werk van BI-team te maken. Dit komt omdat nieuwe BI-collega's nog niet zijn gestart, wat de overdracht en continuïteit beperkt. Het borgen van kennis is belangrijk. Met de uitbreiding van het team kan de continuïteit worden versterkt en kunnen we de nieuwe dashboards duurzaam beheren en doorontwikkelen.

# Reflectie door de medezeggenschap

Ook de medezeggenschap heeft gereflecteerd op het afgelopen jaar. Met een terugblik op wat er goed ging, wat minder en wat in 2026 aandacht verdient. Zowel binnen ZZG als binnen de raad of groep zelf. Hieronder volgt een samenvatting van de gesprekken.

## Reflectie Centrale Ondernemingsraad (COR)

**Het afgelopen jaar zijn er mooie stappen gezet binnen ZZG zorggroep. We zijn als COR nauw betrokken bij de plannen voor de toekomst. We noemen een paar voorbeelden.**

Allereerst op het gebied van zorgtechnologie. In het Herstelcentrum is de Momo BedSense voor het eerst succesvol ingezet. Dit helpt medewerkers in de nachtdienst om meer overzicht te hebben en verlaagt de werkdruk. De afbouw van het aantal zzp'ers was een grote, noodzakelijke stap. Hoewel dit soms voor onrust zorgde, begrijpen medewerkers waarom dit nodig was. Daarnaast kunnen medewerkers in de wijkverpleging met 'Het potentieel pakken' langere diensten maken. De zomerperiode van 2025 verliep soepeler dan in 2024. Door te leren van het jaar ervoor en creatieve oplossingen te zoeken, blijft ZZG werken aan minder impact op de medewerkers. Al blijft de

zomer een uitdaging. Een laatste voorbeeld is dat medewerkers declaraties in YouForce zelf kunnen invoeren. Dat scheelt veel tijd.

### **Aandacht voor communicatie**

Er is ook ruimte voor verbetering. Neem het samenwerken met informele zorg. Binnen de zorgstromen is er zeker aandacht voor dit onderwerp. Maar onvoldoende in verbinding. Daardoor lopen we het risico dat we steeds het wiel opnieuw uitvinden. We hadden als ZZG verder kunnen zijn als het samenwerken

**"De zomerperiode van 2025 verliep soepeler dan in 2024."**

met informele zorg meer gezamenlijk was opgepakt. Verder zien we dat de communicatie naar medewerkers soms vastloopt, zeker als processen langer duren. Medewerkers worden dan aan het begin heel goed meegenomen. Maar



als om welke reden dan ook het proces vertraagt, stopt ook de communicatie daarover. En dat is jammer, want ook geen nieuws is nieuws. Een voorbeeld hiervan is de herinrichting van de ondersteunende diensten.

### **Meer gezamenlijk**

We vinden het heel belangrijk dat medewerkers kunnen meedoen en ZZG-breed met elkaar in verbinding staan. Als COR zijn we in 2025 na een training gaan werken met de match-methode. Hierdoor is de samenwerking met de bestuurder verbeterd. We kijken nu meer naar gezamenlijke doelen. Dat helpt ons om anders te kijken naar adviezen. Voorheen reageerden we meer op signalen en keken we naar details. Nu reageren we meer vanuit wat we samen willen bereiken. Dat willen we komend jaar nog meer toepassen.

## Reflectie Centrale Cliëntenraad (CCR)

**De informatievoorziening en de kwaliteit ervan is flink verbeterd in de afgelopen twee jaar. Daardoor kan de CCR beter haar invloed uitoefenen. Een voorbeeld daarvan is hoe we zijn meegenomen in langdurige zorg thuis. Een traject dat we graag blijven volgen.**

Andere voorbeelden zijn de Vooruitblik 2026 en begroting, het Generiek Kompas en de Wet zorg en dwang. Het regionaal wachtlijstbeheer (Nonna Wijzer) is een mooie stap die ZZG heeft gezet. De communicatie tussen de raad

**"Het regionaal wachtlijstbeheer (Nonna Wijzer) is een mooie stap die ZZG heeft gezet."**

van bestuur en het dagelijks bestuur van de CCR is goed. De capaciteit van het ambtelijk secretariaat ter ondersteuning van de cliëntenraden is weer op orde en zaken als financiën voor de cliëntenraden zijn een stap vooruit. Aan de andere kant was een discussie over zittingstermijnen voor sommigen een vervelend proces.



### **Aandacht voor communicatie over voortgang**

ZZG betreft ons als CCR bij veel onderwerpen. In de vorm van advies of instemming en op verzoek van werkgroepen. Dat is fijn, maar het mag meer gestructureerd en eerder in het proces. We missen regelmatig de terugkoppeling over het vervolg. Verder vinden wij als CCR zorgtechnologie een belangrijk onderwerp. Naast de adviesaanvragen willen we hier graag dichterbij aansluiten dit jaar, zodat we de voortgang kunnen volgen. Qua projecten mag ZZG doel, resultaat, kosten, tijdspad en borging

duidelijker formuleren. Projecten kosten tenslotte veel menskracht.

### **Contact met de achterban**

Waar we als CCR tegenaan lopen, is het contact met onze achterban. Daarvoor hebben we contactgegevens nodig. Ondanks goede afspraken, blijkt dat toch niet zo eenvoudig. Wij vinden goed contact met cliënten en hun familie heel belangrijk. Zodat we ons bijvoorbeeld een goed beeld kunnen vormen over hoe de cliënt de eigen regie over welzijn en het leven ervaart. We hopen dat ZZG ons hierin beter kan helpen.

### **Expertgroep Centrale Zorgthema's**

**De start van het programma complex gedrag voor de hele organisatie is een mooie ontwikkeling. En ook de inzet van het team probleemgedrag is heel positief, zowel voor cliënten als voor medewerkers. Net als inzet van een gespecialiseerde GVP-er in de zorgstroom Beschut en Beschermd wonen. Al is het nog te vroeg om iets over resultaten daarvan te kunnen zeggen.**

Andere mooie ontwikkelingen die we zeker willen noemen: de succesvolle inzet van de Momo Bedsense en de behandeling, die in 2025 is vastgesteld. Al was het proces naar de vaststelling toe lang. Een zorg is de veranderende samenstelling van de teams op woonzorglocaties met anders opgeleide medewerkers. Een andere functiemix is een uitdaging als gedrag complexer wordt en een team nog niet zo sterk staat. Hier ligt een belangrijke coachende rol voor de teamcoach.

### **Communicatie, prioritering en eigenaarschap als leerpunt**

Communicatie naar medewerkers is en blijft een aandachtspunt. Er staat veel informatie op ons intranet LOEK, maar medewerkers krijgen onvoldoende tijd om deze rustig te lezen. Waar we oog voor hebben en houden is de grote hoe-

veelheid projecten, intern, regionaal en landelijk, waarmee we collega's in de wijkverpleging zien worstelen. De projecten zijn goed, maar focus en prioritering is nodig. De expertise van de wijkverpleging is een pluspunt van ZZG en daar moeten we goed voor zorgen. Verder zagen we bijvoorbeeld in het voedingsbeleid dat ZZG nog kan verbeteren met duidelijke en haalbare opdrachten, en afspraken over eigenaarschap. Dit was een grote vraag, die niet zomaar bij iemand te beleggen is.

**"De inzet van het team probleemgedrag is heel positief, zowel voor cliënten als voor medewerkers."**

### **Ontschotten vanuit de PAR-en**

Vanuit de Professionele adviesraden (PAR) hebben we het afgelopen jaar een beweging in gang gezet om de zorgstromen te 'ontschotten', onder andere met een gezamenlijke PAR-dag én in de Expertgroep Centrale Zorgthema's. We hebben mooie stappen gezet op het vlak van professionele zeggenschap. Onder andere door onderwerpen vanuit het directieoverleg in de Expertgroep te bespreken en mee te denken over de strategische lijnen.

# Vooruitblik 2026

In de terugblik op 2025 vertelden we aan de hand van projecten en voorbeelden hoe we het afgelopen jaar hebben gewerkt aan kwaliteit van bestaan. Dat deden we aan de hand van de vier strategische perspectieven uit de meerjarenstrategie van ZZG: cliënt, medewerkers, omgeving en technologie. Ook de thema's duurzaamheid en randvoorwaarden kwamen aan bod. We lieten zien wat er goed gaat én wat verbeterpunten zijn. Deze leerpunten worden in 2026 meegenomen in de uitvoering van de jaarplannen.

Bij ZZG stellen we elk jaar een uitgebreide Vooruitblik op voor de organisatie, ons jaarplan. Daarin maken we concreet welke projecten organisatiebreed focus krijgen. Deze Vooruitblik vormt de leidraad voor de jaarplannen van de zorgstromen en ondersteunende diensten. Wilt u meer lezen over onze plannen voor 2026? U vindt deze op onze website. Of klik op de knop om de Vooruitblik 2026 automatisch te openen.



