

Kwaliteitsbeeld 2024



“Bouwen aan Zorg met richting”

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Samenvatting.....	4
1. Inleiding.....	5
2. Zorg met richting.....	6
3. Bouwstenen van het Generiek Kompas.....	7
3.1 Het open gesprek.....	8
3.2 Het bouwen van netwerken.....	9
3.3 Het werk organiseren.....	11
3.4 Leren en ontwikkelen.....	13
4. Reflectie op kwaliteit.....	15
5. Resultaten uit verplichte metingen.....	17
6. Medewerkersperspectief.....	19
7. Psychosociale gezondheid en mentaal welzijn.....	21
8. Sociale inclusie en cultuursensitieve zorg.....	23
9. Cliëntenparticipatie en eigen regie.....	25
10. Conclusie.....	27

Voorwoord

Rotterdam, maart 2025

Beste lezer,

Voor u ligt het eerste kwaliteitsbeeld van **Memorial Zorg**, opgesteld volgens de uitgangspunten van het Generiek Kompas. Dit document markeert een nieuwe stap in onze ontwikkeling als Wlz-zorgaanbieder. Waar het kwaliteitskader voorheen leidend was in de verantwoording van zorgkwaliteit, biedt het Generiek Kompas ons nu de ruimte om te laten zien wat wij verstaan onder kwaliteit van bestaan — en hoe wij daaraan bijdragen, iedere dag opnieuw.

Memorial Zorg is opgericht vanuit de overtuiging dat goede zorg begint bij persoonlijke aandacht, culturele sensitiviteit en nabijheid. In 2024 hebben wij deze waarden niet alleen uitgedragen, maar ook verder vertaald naar de praktijk. We hebben gewerkt aan verdere professionalisering van onze organisatie, versterking van het lerend vermogen en het verdiepen van het contact met cliënten, mantelzorgers en netwerkpartners.

Tegelijkertijd blijven we kritisch. Er is in 2024 veel in gang gezet, maar niet alles is al structureel geborgd. Dat benoemen we ook in dit kwaliteitsbeeld. Reflectie en eerlijkheid zijn voor ons voorwaarden om te kunnen groeien.

Dit document is tot stand gekomen dankzij de inzet van onze medewerkers, cliëntenraad, toezichthouders en samenwerkingspartners. Ik wil iedereen bedanken voor het vertrouwen, de betrokkenheid en het meedenken.

We blijven bouwen aan zorg die past bij wie iemand is — niet alleen medisch of praktisch, maar ook menselijk en maatschappelijk. Dat is, en blijft, de koers van **Memorial Zorg**.

Veel leesplezier gewenst!

*Namens het team van **Memorial Zorg**,*

Reinoud Kuiper, bestuurder en kwaliteitsverpleegkundige

Mustafa Kara, bestuurder

Samenvatting

Memorial Zorg presenteert met dit document haar eerste kwaliteitsbeeld, opgesteld volgens de uitgangspunten van het Generiek Kompas. Als groeiende Wlz-aanbieder in de thuissituatie reflecteren wij hierin op het jaar 2024: wat ging goed, waar liggen ontwikkelpunten, en welke richting kiezen we voor de toekomst?

Kernpunten uit 2024

- **Cliënttevredenheid is zeer hoog**
Met een NPS van +95,1 en een gemiddeld aanbevelingscijfer van 9,5 (PREM Wijkverpleging).
- **Zorg wordt geleverd vanuit vaste teams**
Met nadruk op nabijheid, herkenbaarheid en cultuursensitiviteit.
- **Het open gesprek en netwerkzorg zijn versterkt**
Met meer aandacht voor context en samenwerking met mantelzorgers.
- **Professionalisering van medewerkers en teamreflectie zijn in beweging**
Maar vragen nog om structurele borging.
- **Zorgprocessen en verslaglegging**
Functioneel aanwezig, maar niet volledig vastgelegd of cyclisch geborgd.
- **Psychosociaal welzijn van cliënten en mentale draagkracht van medewerkers**
Belangrijke thema's die verder uitgediept worden.
- **Toezicht en interne audit**
Signaleren positieve beweging én heldere ontwikkelpunten op het gebied van governance, informatieveiligheid en kwaliteitscyclus.

Belangrijkste verbeterpunten voor 2025

- Zorgplansystematiek en dossiervoering aanscherpen
- Borging van kwaliteitsbeleid en teamreflectie opzetten
- Deskundigheidsontwikkeling en scholing beter structureren
- Zeggenschap, teamzingeving en professionele ruimte versterken
- Cultuursensitieve zorg verdiepen met scholing en casuïstiek
- Actieve inzet op cliëntenparticipatie en ervaringsdeskundigheid
- Interne processen en documentatie versterken in het kader van HKZ en toekomstige contractering

Over Memorial Zorg

Memorial Zorg is een cultuursensitieve, betrokken thuiszorgorganisatie met een sterke focus op persoonsgerichte Wlz-zorg. Onze missie is het leveren van zorg die aansluit bij de wensen, behoeften en achtergrond van de cliënt — met als doel het versterken van kwaliteit van bestaan. Wij zijn actief in de regio Rotterdam en werken met een vast team van betrokken zorgverleners.

Slotopmerking

Dit kwaliteitsbeeld markeert een nieuwe fase in onze organisatieontwikkeling. We kiezen bewust voor transparantie, eerlijkheid en een lerende houding. Wat we doen, willen we goed doen — en wat beter kan, pakken we op. Dit document is bedoeld voor cliënten, medewerkers, toezichthouders en ketenpartners — en vooral: als intern leerinstrument voor **Memorial Zorg** zelf.

We blijven bouwen aan zorg met richting.

1. Inleiding

Het jaar 2024 markeerde voor *Memorial Zorg* een nieuw hoofdstuk in de wijze waarop we invulling geven aan kwaliteit. Niet langer doen we verslag op basis van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg of het addendum voor Wlz-zorg thuis, maar we werken vanaf dit jaar volgens de uitgangspunten van het Generiek Kompas – Samen werken aan kwaliteit van bestaan.

Het Generiek Kompas vraagt iets anders dan cijfers alleen. Het daagt organisaties uit om stil te staan bij de manier waarop zorg en ondersteuning bijdragen aan het leven van mensen — in hun eigen omgeving, op hun eigen manier. Deze beweging sluit goed aan bij wie we als organisatie zijn: betrokken, cultuursensitief, persoonlijk en met oog voor de leefwereld van de cliënt.

Memorial Zorg is in 2024 gestart met het opstellen van dit kwaliteitsbeeld als reflectief document. Daarbij hebben we bewust gekozen voor een benadering die past bij onze omvang, fase van ontwikkeling en identiteit. Geen uitvoerig beleidsdocument, maar een heldere terugblik op wat we hebben gedaan, wat we tegenkwamen en waar we van leerden. Het kwaliteitsbeeld is opgesteld op basis van input uit audits, gesprekken met medewerkers en cliënten, de PREM-meting, interne reflecties en de bijdrage van toezichthouders en vertrouwenspersonen.

Voor *Memorial Zorg* is dit kwaliteitsbeeld niet alleen een verplichting, maar ook een kans om intern het gesprek te voeren: over kwaliteit, verantwoordelijkheid, samenwerking en groei. We willen transparant zijn over waar we staan, én realistisch over waar we naartoe willen.

In het volgende hoofdstuk schetsen we eerst kort wie we zijn als organisatie, waarna we de vijf bouwstenen van het Generiek Kompas inhoudelijk uitwerken.

2. Zorg met richting

Memorial Zorg is een jonge, professionele thuiszorgorganisatie die zich inzet voor mensen met een langdurige zorgvraag in de thuissituatie. We combineren persoonlijke betrokkenheid met vakmanschap, en geloven dat zorg pas echt van waarde is als die past bij de leefwereld, achtergrond en wensen van de cliënt.

Onze zorg is kleinschalig georganiseerd, cultuursensitief van aard en altijd gericht op kwaliteit van bestaan. Wij bieden ondersteuning aan cliënten met uiteenlopende culturele achtergronden — van oorsprong veelal cliënten met een Turkse of Marokkaanse achtergrond, maar inmiddels ook breder multicultureel. Onze werkwijze kenmerkt zich door betrokkenheid, betrouwbaarheid en respect.

Missie

Memorial Zorg is een jonge dynamische organisatie die cultuursensitieve thuiszorg biedt aan cliënten met een zorgvraag. Het doel is het leveren van zorg in een omgeving waarin cliënten zich thuis en begrepen voelen. **Memorial Zorg** streeft ernaar om zorg te leveren die aansluit bij de wensen, behoeften en de culturele achtergrond van de cliënt.

Visie

Memorial Zorg wil een brug slaan tussen de Nederlandse gezondheidszorg en cliënten met verschillende culturele achtergronden. Door het inzetten van zorgverleners die de taal spreken en de cultuur begrijpen, wordt gezorgd voor effectieve communicatie en zorg op maat. **Memorial Zorg** streeft ernaar om hoogwaardige zorg te leveren, waarbij respect, vertrouwen en gelijkwaardigheid centraal staan.

Kernwaarden

- **Kwaliteit** Zorg leveren volgens professionele standaarden.
- **Aandacht** Echte aandacht voor de mens achter de zorgvraag.
- **Betrokkenheid** Zorg met hart, hoofd en handen.
- **Openheid** Transparantie in communicatie, intern en extern.
- **Actiegerichtheid** Niet alleen praten, maar ook doen.
- **Eerlijkheid** Integer, oprecht en betrouwbaar.

Met deze missie, visie en kernwaarden als basis geven wij richting aan ons dagelijks werk. Het Generiek Kompas sluit hier goed op aan: het biedt ons als organisatie de ruimte om eigen accenten te leggen, reflectie centraal te stellen en de zorg niet alleen te organiseren, maar samen met cliënten en medewerkers vorm te geven.

3. Bouwstenen van het Generiek Kompas

Het Generiek Kompas is in 2024 het centrale denkkader geworden voor reflectie op kwaliteit in de langdurige zorg. Voor *Memorial Zorg* betekende dit een fundamentele verschuiving: van rapporteren op vaste indicatoren naar betekenisvolle reflectie op het handelen in de praktijk. De essentie van het Kompas is niet het invullen van lijsten, maar het voeren van het gesprek — met cliënten, naasten, medewerkers en partners — over wat kwaliteit van bestaan werkelijk inhoudt.

Het Generiek Kompas kent vijf bouwstenen die richting geven aan dit gesprek. Deze bouwstenen zijn geen opzichzelfstaande thema's, maar met elkaar verweven en onderling versterkend. Samen vormen ze een raamwerk waarmee organisaties structureel kunnen werken aan verbetering en ontwikkeling, passend bij hun eigen context.

Voor *Memorial Zorg* biedt het Kompas houvast én ruimte. De houvast zit in de focus op de mens als vertrekpunt van zorg, de ruimte in de manier waarop wij als relatief jonge organisatie invulling mogen geven aan die beweging. In dit hoofdstuk nemen we vier van de vijf bouwstenen onder de loep. Voor elke bouwsteen beschrijven we hoe deze in 2024 vorm heeft gekregen binnen onze organisatie:

- Wat hebben we gedaan?
- Wat heeft het opgeleverd?
- Waar zijn we tegenaan gelopen?
- En hoe nemen we de leerpunten mee richting 2025?

We doen dit niet vanuit perfectie, maar vanuit betrokkenheid en leerbereidheid. Het werken met het Generiek Kompas heeft ons geholpen om systematisch stil te staan bij wat we doen, waarom we dat zo doen, en wat het betekent voor de mensen die we ondersteunen.

De bouwstenen die we hierna uitwerken zijn:

- **Het open gesprek** Kennen van de wensen en behoeften van cliënten.
- **Het bouwen van netwerken** Versterken van de formele en informele ondersteuning.
- **Het werk organiseren** Slim, veilig en mensgericht inrichten van processen en teams.
- **Leren en ontwikkelen** Versterken van het lerend vermogen in de dagelijkse praktijk.

Deze bouwstenen vormen samen de kern van ons kwaliteitsbeeld. Niet als doel op zich, maar als middel om samen te blijven bouwen aan zorg die ertoe doet.

3.1 Het open gesprek

Het open gesprek vormt de basis van persoonsgerichte zorg binnen *Memorial Zorg*. Niet als een verplicht onderdeel van het zorgproces, maar als een wezenlijk uitgangspunt van hoe wij omgaan met cliënten en hun naasten. In 2024 hebben we hierin concrete stappen gezet, met als doel: beter aansluiten bij wat voor iemand belangrijk is in het leven — en niet alleen in de zorg.

Het gesprek als vertrekpunt

Het eerste gesprek met een cliënt en diens naasten is meer dan een intake. We nemen nadrukkelijk de tijd om iemands verhaal, context, verwachtingen en zorgen te begrijpen. We vragen door naar levensstijl, achtergrond, culturele en religieuze voorkeuren, maar ook naar praktische zaken zoals het gewenste dagritme, de rol van familie en eerdere ervaringen met zorg.

Deze gesprekken worden vastgelegd in het zorgplan, dat we actief blijven bijstellen wanneer de situatie verandert. Hoewel we in 2024 hebben gemerkt dat verslaglegging op dit punt consistent kan, is de inhoudelijke kwaliteit van deze gesprekken hoog. Cliënten geven in evaluaties aan zich serieus genomen en gehoord te voelen.

Vertrouwde gezichten maken het verschil

Een belangrijk kenmerk van onze aanpak is het werken met vaste zorgteams. Juist in het contact tussen zorgverlener en cliënt ontstaat ruimte voor signalen die niet altijd uitgesproken worden, maar wel worden opgemerkt. In 2024 is deze nabijheid opnieuw van grote waarde gebleken. Zorgmedewerkers gaven in interviews aan dat juist informele momenten — aan tafel, bij de koffie, tijdens een wandeling — vaak leiden tot belangrijke inzichten.

We stimuleren medewerkers actief om die observaties bespreekbaar te maken, zowel in het cliëntoverleg als in het team. Dit past bij de beweging van “zorgen voor” naar “zorgen met”.

Cultuursensitieve gespreksvoering

Vanuit onze achtergrond als cultuursensitieve organisatie hechten we veel waarde aan de manier waarop gesprekken gevoerd worden. In 2024 zijn medewerkers extra getraind in het herkennen van culturele nuances in communicatie. Denk aan het bespreekbaar maken van onderwerpen als intimiteit, geloof, palliatieve zorg of rolverdeling binnen de familie.

Bij behoefte schakelen we een vertrouwenspersoon, mantelzorger of tolk in om het gesprek goed te laten verlopen. Dit draagt bij aan veiligheid en wederzijds begrip.

Aandachtspunt: borging en opvolging

Interne audits in 2024 lieten zien dat het open gesprek op inhoud goed wordt gevoerd, maar dat de verslaglegging soms tekortschiet. Wensen, zorgen of verschuivingen worden niet altijd goed teruggekoppeld of geëvalueerd. In 2025 zetten we daarom in op:

- Praktische training in zorgplansystematiek
- Tussentijdse evaluatiemomenten per cliënt
- Rolverduidelijking tussen zorgverlener en coördinator

We zien het open gesprek niet als moment, maar als **continu proces**. Dat vraagt aandacht, ruimte en afstemming — niet alleen op papier, maar in de praktijk van alledag.

3.2 Het bouwen van netwerken

Binnen *Memorial Zorg* is het netwerk rondom de cliënt geen randvoorwaarde, maar een essentieel onderdeel van goede zorg. Wij geloven dat langdurige zorg pas echt effectief én menselijk wordt wanneer informele en formele ondersteuning elkaar aanvullen. In 2024 hebben we actief gewerkt aan het beter in beeld brengen, benutten en versterken van de netwerken van onze cliënten. Tegelijkertijd zijn we ons bewuster geworden van de kwetsbaarheden en grenzen binnen die netwerken.

In kaart brengen van het cliëntnetwerk

Bij iedere nieuwe aanmelding starten we met een brede intake waarbij niet alleen de zorgbehoefte centraal staat, maar ook de sociale context. We vragen gericht naar familiebanden, mantelzorg, religieuze of culturele netwerken, burens, vrijwilligers en andere betrokkenen. In 2024 is hier meer aandacht aan besteed in onze intakegesprekken. Zorgcoördinatoren kregen de opdracht om het netwerk expliciet mee te nemen in het dossier, inclusief draagkracht, bereikbaarheid en bereidheid tot samenwerking.

Wat goed ging: in veel gevallen ontstond hierdoor een realistischer beeld van wat cliënten en hun omgeving samen al kunnen. Dit voorkwam overbelasting van zorg en zorgverleners, en zorgde voor betere afstemming.

Kwetsbaarheden in informele zorg

Tegelijkertijd hebben we gezien dat mantelzorgers niet onbeperkt beschikbaar zijn. Vooral in families waarin informele hulp als vanzelfsprekend wordt gezien, ontstond soms overbelasting. In 2024 zijn er gesprekken gevoerd met mantelzorgers om verwachtingen te verhelderen en taken opnieuw te verdelen. In sommige situaties was ondersteuning van een externe partij nodig — bijvoorbeeld in de vorm van respijtzorg of begeleiding vanuit welzijnsorganisaties.

Bij cliënten zonder netwerk zagen we dat zorgverleners vaak de enige stabiele factor zijn. Dit vraagt extra tijd en aandacht in het team, en wordt actief besproken in casusoverleggen. We willen hier in 2025 gericht op acteren.

Samenwerking met professionals en ketenpartners

Memorial Zorg heeft in 2024 geïnvesteerd in nauwere afstemming met huisartsen, apotheken, wijkteams en zorgpartners. De lijnen zijn kort, en samenwerking verloopt in de meeste gevallen goed. Wel blijft de mate van samenwerking afhankelijk van individuele relaties. Er is behoefte aan meer structurele overlegvormen — iets waar we in 2025 verder op willen bouwen, bijvoorbeeld in de vorm van gezamenlijke casuïstiekbesprekingen.

Ook op het gebied van overdrachten zijn verbeteringen zichtbaar. Zorgcoördinatoren koppelen signalen vaker terug naar verwijzers of behandelaren, waardoor zorg inhoudelijk beter wordt afgestemd.

Vrijwilligers en informele initiatieven

Memorial Zorg beschikt nog niet over een formeel vrijwilligersnetwerk, maar heeft in 2024 eerste verkennende gesprekken gevoerd met welzijnsorganisaties en geloofsgemeenschappen in de regio. Hier liggen kansen om informele ondersteuning beter te benutten — bijvoorbeeld voor gezelschap, begeleiding naar afspraken of praktische hulp. De intentie is er, maar er is nog geen structurele aanpak. Dit wordt een aandachtspunt voor 2025.

Aandachtspunten en vervolg

Uit onze interne audit blijkt dat netwerkzorg in toenemende mate als vanzelfsprekend wordt gezien binnen de teams. Tegelijk is de borging wisselend. Niet alle zorgverleners voelen zich even bekwaam of bevoegd om het netwerk actief te betrekken of grenzen aan te geven. In 2025 willen we investeren in:

- Werkafspraken over het benutten van het netwerk
- Training in netwerkgericht werken
- Betere verslaglegging over rolverdeling en mantelzorgbelasting

We blijven geloven in de kracht van samen. Het bouwen van netwerken is voor ons geen project, maar een houding: kijken wie er nog meer mee kan doen, mee wil denken en mee kan zorgen.

3.3 Het werk organiseren

Zorg organiseren is bij *Memorial Zorg* geen puur logistieke of administratieve opdracht. Het gaat om het creëren van de juiste condities waarin zorgverleners hun vak goed kunnen uitoefenen, cliënten zich veilig en gehoord voelen, en processen ondersteunend zijn aan de praktijk. In 2024 stond de organisatie van het werk in het teken van verdieping: hoe richten we onze werkstructuur zo in dat betrokkenheid, kwaliteit en werkplezier in balans blijven?

Structuur met ruimte voor flexibiliteit

We werken met kleine, vaste teams waarin zorgverleners elkaar kennen en elkaars kwaliteiten benutten. Dit zorgt voor korte lijnen, voorspelbaarheid voor cliënten en een grotere mate van eigenaarschap binnen de teams. In 2024 zijn deze teams stabiel gebleven, ondanks personeelsschaarste in de sector. Waar nodig is gebruikgemaakt van een kleine groep vertrouwde zzp'ers, die al langere tijd aan de organisatie verbonden zijn.

De dagelijkse planning wordt afgestemd op de complexiteit van zorgvragen, waarbij zoveel mogelijk dezelfde medewerkers bij dezelfde cliënten worden ingezet. Deze continuïteit wordt door cliënten sterk gewaardeerd (zie hoofdstuk 5). Tegelijkertijd blijft het een uitdaging om planning, teamcapaciteit en cliëntwensen voortdurend goed op elkaar af te stemmen — vooral bij ziekte of onverwachte wijzigingen.

Inzet van deskundigheid

In 2024 zagen we een toename van cliënten met zwaardere zorgvragen en meer psychosociale problematiek. Dit vroeg om een scherpere inzet van deskundigheid binnen het team. Zorgcoördinatoren speelden hierin een belangrijke rol: zij bewaakten de complexiteit van casussen en zorgden voor de inzet van collega's met passende ervaring of scholing.

Er is bewust gekozen voor duobeleving bij complexe situaties (zoals dementie, terminale zorg of meervoudige mantelzorgproblemen). Ook zijn een aantal casussen besproken in intervisie of met externe expertise.

Wat goed werkt: het teamgevoel en de bereidheid om elkaar te ondersteunen zijn groot. Wat nog versterkt kan worden, is het systematisch vastleggen en onderbouwen van keuzes in teaminzet op basis van zorgzwaarte.

Werkprocessen en digitale ondersteuning

In 2024 is een start gemaakt met het verbeteren van interne werkprocessen, waaronder:

- Dossiervoering: uniformer, maar nog niet altijd volledig
- Verslaglegging van evaluaties en het open gesprek
- Gebruik van het elektronisch cliëntendossier (ECD)

Uit de interne audit blijkt dat basisprocessen grotendeels aanwezig zijn, maar dat controle, reflectie en terugkoppeling onvoldoende geborgd zijn. Processen zijn vaak impliciet of persoonsafhankelijk.

Daarnaast is er nog winst te boeken in informatieveiligheid en systeemgebruik. Het gebruik van systemen wordt niet altijd als ondersteunend ervaren, vooral bij medewerkers die minder digitaal vaardig zijn. In 2025 willen we extra aandacht geven aan:

- Praktische instructies en ondersteuning op de werkvloer
- Verduidelijking van rolverdeling en verantwoordelijkheden
- Afspraken over overdracht en werkstructuur

Werkdruk, teambalans en professionele ruimte

De werkdruk binnen de teams was in 2024 wisselend. Met name in de ochtendroutes ervoeren medewerkers tijdsdruk, vooral bij cliënten met veel ADL-handelingen of complexe problematiek. In het medewerkerstevredenheidsonderzoek kwamen dit en andere signalen over belasting duidelijk naar voren.

Om die reden is in het najaar gestart met het herzien van de blokplanning en is meer ruimte ingebouwd voor overleg, bijstelling en rustmomenten. Dit heeft geleid tot minder uitval en een verbeterd teamklimaat. Er is daarnaast structureel ruimte gemaakt voor casusbespreking, teamreflectie en "*coaching on the job*".

We zien dat medewerkers beter in staat zijn om hun grenzen aan te geven, maar ook dat dit vraagt om blijvende ondersteuning vanuit leidinggevenden en coördinatoren. In 2025 willen we verder inzetten op teamzeggenschap, gedeeld leiderschap en het versterken van de rol van coördinerend verzorgenden en verpleegkundigen.

3.4 Leren en ontwikkelen

Leren en ontwikkelen zijn binnen *Memorial Zorg* geen aparte trajecten, maar verweven met het dagelijks werk. We geloven dat zorgorganisaties alleen toekomstbestendig zijn als medewerkers blijven reflecteren, bijleren en samen werken aan vakmanschap. In 2024 hebben we stappen gezet in het versterken van ons leerklimaat, al blijven er aandachtspunten in structuur en borging.

Scholing en deskundigheidsbevordering

Medewerkers hebben in 2024 deelgenomen aan diverse bijscholingen, zowel via e-learning als op locatie. Onderwerpen die aan bod kwamen waren onder andere:

- Medicatieveiligheid en risicosignalering
- Persoonsgerichte en cultuursensitieve zorg
- Dossiervoering en het gebruik van het ECD
- Communicatie en omgaan met complexe gedragssituaties

De opkomst en betrokkenheid bij scholingsmomenten waren hoog. Teams gaven aan behoefte te hebben aan korte, praktijkgerichte sessies met ruimte voor casuïstiekbespreking. Dit format is in het najaar succesvol toegepast.

In werkoverleggen is daarnaast meer ruimte gemaakt voor het bespreken van actuele thema's en reflectie op praktijksituaties. Intervisie vond plaats op teamniveau, met begeleiding van de zorgcoördinator of externe deskundige. Uit evaluaties blijkt dat deze vorm van leren laagdrempelig en effectief is, vooral als het aansluit op directe werkervaringen.

Leren in de lijn: bewustwording en eigenaarschap

Een belangrijke beweging in 2024 was het stimuleren van eigenaarschap over leren. Medewerkers werden actiever betrokken bij het formuleren van leerdoelen en het terugkoppelen van wat zij uit scholing haalden. In voortgangsgesprekken is dit onderwerp structureel besproken. Ook werd gevraagd: wat heb je geleerd, en hoe pas je dat toe?

Deze manier van leren sluit aan bij de ontwikkeling van professionele ruimte binnen de teams. Medewerkers ervaren meer ruimte om vragen te stellen, dilemma's te delen en met elkaar te zoeken naar passende oplossingen. Het leerklimaat is in opbouw, maar wordt door medewerkers als veilig en stimulerend ervaren.

Aandachtspunten: structuur en borging

Uit de interne audit kwam naar voren dat de verslaglegging rondom scholing en deskundigheidsbevordering onvoldoende eenduidig is. Er is geen compleet en actueel overzicht van gevolgde scholingen per medewerker, en leeropbrengsten worden niet altijd vertaald naar concrete aanpassingen in de werkwijze.

Ook kennisdeling tussen teams of individuele medewerkers verloopt nog ad hoc. Goede voorbeelden blijven vaak binnen het team waar ze ontstaan. Er is behoefte aan meer structuur voor het delen van successen, tips of geleerde lessen — bijvoorbeeld via een interne nieuwsbrief, werkgroep of overleg.

In 2025 willen we daarom investeren in:

- Het inrichten van een scholings- en ontwikkelregister
- Het aanstellen van een aandachtsfunctionaris leren & ontwikkelen
- Het organiseren van themabijeenkomsten over ethiek, diversiteit en complex gedrag
- Verbinding met externe opleiders voor meer op maat gemaakte scholing

Leren mét cliënten

Tot slot zijn we gestart met het actiever betrekken van cliënten bij ons leerproces. In 2024 zijn enkele ervaringen en signalen van cliënten besproken in teamreflecties. Dit bleek waardevol en helpt medewerkers te kijken vanuit het perspectief van de ander. We willen dit in 2025 uitbreiden, bijvoorbeeld door cliënten of mantelzorgers uit te nodigen bij themabijeenkomsten of feedbacksessies.

Leren bij *Memorial Zorg* is niet vrijblijvend. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid — van medewerker, team en organisatie — om zorg vandaag goed te doen en morgen beter. We bouwen aan een leerklimaat waarin reflectie normaal is, ontwikkeling vanzelfsprekend en verbetering zichtbaar.

4. Reflectie op kwaliteit

Als organisatie in ontwikkeling heeft *Memorial Zorg* in 2024 grote stappen gezet op het gebied van kwaliteit. Niet alleen in hoe we zorg leveren, maar ook in hoe we nadenken over wat kwaliteit betekent. Dit hoofdstuk biedt ruimte voor een brede terugblik: wat is zichtbaar geworden in onze praktijk, wat hebben we geleerd, waar zijn we trots op — en waar liggen onze groeipunten?

Wat ging goed?

Uit interne en externe bronnen komt een consistent beeld naar voren: *Memorial Zorg* biedt persoonsgerichte, betrokken en veilige zorg aan een kwetsbare doelgroep. Zowel cliënten als medewerkers geven aan dat er sprake is van herkenning, continuïteit en respect. In het bijzonder waarderen cliënten de inzet van vaste zorgverleners, de beschikbaarheid van het team en de culturele sensitiviteit in communicatie en bejegening.

Het open gesprek wordt in veel gevallen goed gevoerd, en het netwerk van de cliënt wordt vaker in beeld gebracht en betrokken. De PREM-resultaten bevestigen deze lijn (zie hoofdstuk 5): cliënten voelen zich serieus genomen, gehoord en veilig.

Intern is het lerend vermogen van de organisatie versterkt. Teamreflecties, intervisie en feedback worden steeds vaker ingezet als instrument om te verbeteren. Er is meer aandacht voor professionalisering, teamontwikkeling en het bespreekbaar maken van dilemma's in de zorg.

Wat vraagt aandacht?

Tegelijkertijd is duidelijk geworden dat het fundament nog niet op alle punten stevig genoeg is. Uit de interne audit en RvC-verantwoording kwamen de volgende ontwikkelpunten naar voren:

- Procesborging ontbreekt op onderdelen: bijvoorbeeld rondom evaluaties, overdrachten, dossiervoering en scholingsregistratie. Veel processen zijn impliciet of persoonsafhankelijk.
- Kwaliteitsmanagement is aanwezig, maar niet systematisch: er is nog geen integrale kwaliteitscyclus waarin meten, reflecteren en verbeteren verbonden zijn.
- Informatieveiligheid en zorgplansystematiek zijn nog onvoldoende ontwikkeld, met risico's voor continuïteit en compliance.
- Zorgcoördinatie en rolverdeling zijn in opbouw, maar vereisen scherpere taakafbakening en meer ondersteuning in de uitvoering.

Bestuurlijke en organisatorische reflectie

De Raad van Commissarissen heeft in 2024 een steviger toezichtkader ontwikkeld. Ook is het functioneren van de bestuurder geëvalueerd en zijn ontwikkelafspraken gemaakt. De verantwoording richting toezichtorganen is versterkt, maar kent nog punten van verbetering, zoals documentatie, voortgangsrapportages en governance-regelingen.

Vanuit het perspectief van interne kwaliteitsborging is het ontbreken van een eerder kwaliteitsverslag (2023) een gemis, maar ook een realistisch vertrekpunt. Dit kwaliteitsbeeld is daarmee niet alleen een reflectie op één jaar, maar op de positie van *Memorial Zorg* binnen de bredere kwaliteitsontwikkeling.

Lerende beweging

Wat dit jaar vooral laat zien, is dat kwaliteit bij *Memorial Zorg* gedragen wordt door betrokken mensen — medewerkers, cliënten, familieleden en ondersteunende partners — die willen leren en verbeteren. We zien een toenemende openheid, een sterker besef van gezamenlijke verantwoordelijkheid, en een duidelijke wil om verder te professionaliseren.

De komende periode willen we deze beweging vasthouden én verdiepen. Dat betekent onder andere:

- Kwaliteit structureel onderdeel maken van beleid en overleg
- Een duidelijke cyclus inrichten voor evaluatie, bijsturing en opvolging
- Medewerkers meer tools geven om hun rol in kwaliteit te pakken
- De vertaalslag maken van signalen naar systeem: van losse acties naar geborgd proces

Kwaliteit is geen eindpunt, maar een richting. En richting geven we samen — iedere dag opnieuw.

5. Resultaten uit verplichte metingen

In het kader van het Generiek Kompas is het verplicht om jaarlijks cliëntervaringen in kaart te brengen. *Memorial Zorg* heeft in 2024 deelgenomen aan de PREM, met een hoge respons en bruikbare inzichten. De resultaten bevestigen het beeld van betrokken, persoonsgerichte zorg, en bieden tegelijkertijd aanknopingspunten voor verdere verbetering.

PREM 2024 – samenvatting

- Responsgraad: 82% (41 van de 50 cliënten)
- Aanbevelingscijfer: 9,5 (was 8,6 in 2023)
- Net Promotor Score (NPS): +95,1 (2023: +52,5)
- Gemiddelde scores op thema's:
 - *Vast team*: 9,7
 - *Persoonlijke aandacht*: 9,7
 - *Kwaliteit van leven*: 9,7
 - *Tijdigheid en afspraken*: 9,3 (laagste score, maar nog steeds hoog)

De uitkomsten laten een zeer hoge mate van cliënttevredenheid zien. Vooral de inzet van vaste gezichten, het warme contact en de herkenbaarheid van zorgverleners worden genoemd als sterk punt. Ook de bereikbaarheid van de organisatie en de flexibiliteit bij onverwachte situaties scoren hoog.

Aandachtspunten uit de PREM

Hoewel de algemene waardering zeer positief is, signaleren we op basis van toelichtingen enkele ontwikkelpunten:

- Meer variatie in dagbestedingsactiviteiten voor cliënten met een indicatie daarvoor.
- Afspraken beter afstemmen op persoonlijke voorkeuren qua tijdstip.
- Snellere opvolging bij telefonische vragen of onduidelijkheden.

Deze signalen zijn besproken in de teamoverleggen van het eerste kwartaal van 2025. Daarbij is afgesproken om:

- Zorgcoördinatoren meer ruimte te geven voor het bespreken van cliëntvoorkeuren tijdens planningsrondes;
- Interne communicatie over bereikbaarheid te verbeteren;
- Mogelijkheden te verkennen voor aanvullende welzijnsactiviteiten in samenwerking met de gemeente en/of welzijnsorganisaties.

PROM (kwaliteit van leven)

Naast de PREM is ook een beperkte PROM-score opgenomen in de meting, gericht op ervaren kwaliteit van leven:

- De meeste cliënten scoorden tussen de 4 en 6 (op een schaal van 10)
- Geen enkele cliënt gaf een 9 of 10

Hoewel dit niet per se duidt op ontevredenheid, wijst het wél op ruimte voor verdieping in hoe wij bijdragen aan betekenisvolle dagen, zelfredzaamheid en zingeving. In 2025 willen we dit thema verder verkennen, onder andere via:

- Meer thematische gesprekken met cliënten over welzijn
- Reflectie in teams over wat 'kwaliteit van bestaan' in de praktijk betekent
- Mogelijk deelname aan de vernieuwde vragenlijst voor cliëntervaringen (die ook mantelzorgers en bredere domeinen meeneemt)

Calamiteiten, incidenten en vertrouwenspersoon

- Calamiteiten: in 2024 zijn er geen calamiteiten gemeld
- Incidentmeldingen: er is sprake van een stijgende meldingsbereidheid, wat past bij een groeiende veiligheidscultuur
- Vertrouwenspersoon: er zijn in 2024 geen formele meldingen geweest

Deze cijfers bevestigen het beeld van een veilige, toegankelijke organisatie met korte lijnen, waarin medewerkers signalen tijdig bespreken en oppakken.

6. Medewerkersperspectief

Zorg van kwaliteit is onlosmakelijk verbonden met de mensen die die zorg verlenen. Bij **Memorial Zorg** zijn medewerkers het kloppend hart van de organisatie. Hun vakmanschap, betrokkenheid en inzet bepalen dagelijks hoe cliënten onze zorg ervaren. In 2024 hebben we extra aandacht besteed aan het versterken van het medewerkersperspectief — niet alleen in tevredenheid, maar ook in professionele ruimte, veiligheid en ontwikkelmogelijkheden.

Wat medewerkers ervaren

In gesprekken, voortgangsmomenten en teamreflecties geven medewerkers aan zich in de basis gewaardeerd en gehoord te voelen. Ze ervaren ruimte om hun werk op een persoonlijke manier in te vullen, en voelen eigenaarschap over hun cliënten. Vooral de herkenbaarheid in het team, de korte lijnen met de zorgcoördinator en de bereikbaarheid van de directie worden positief benoemd.

Tegelijkertijd is sprake van een groeiend bewustzijn over werkdruk. Met name in de ochtenduren, bij cliënten met complexe zorgvragen of zonder netwerk, is de balans soms precair. In het medewerkerstevredenheidsonderzoek (december 2024) is werkdruk dan ook als aandachtspunt benoemd — naast waardering, werkplezier en verbondenheid binnen het team.

Professionele ruimte en reflectie

In 2024 is bewust ingezet op het vergroten van de professionele ruimte binnen teams. Medewerkers zijn gestimuleerd om deel te nemen aan intervisie, om casussen gezamenlijk te analyseren en om knelpunten in werkprocessen bespreekbaar te maken. Zorgcoördinatoren hebben hierin een coachende rol opgepakt.

Uit de audit blijkt dat medewerkers steeds vaker het gesprek aangaan over wat kwaliteit betekent in de praktijk. Ze voelen zich verantwoordelijk, maar benoemen ook dat het soms ontbreekt aan duidelijke kaders en terugkoppeling. Dat vraagt om versterking van teamoverleggen, heldere rolverdeling en een herkenbare kwaliteitscyclus op teamniveau.

Scholing en ontwikkeling

(Deels behandeld in hoofdstuk 3.4, hier herbevestigd vanuit het medewerkersperspectief.)

Medewerkers gaven in 2024 aan behoefte te hebben aan korte, praktijkgerichte scholingen. Daar is op ingespeeld met modules over medicatieveiligheid, persoonsgerichte zorg en communicatie. Intervisie werd goed ontvangen, met name wanneer het ging over complexe situaties of ethische dilemma's. In 2025 willen we doorgroeien naar meer structurele leertrajecten, waarbij persoonlijke leerdoelen gekoppeld worden aan teamontwikkeling.

Aandachtspunten voor 2025

- Borging van reflectie en leren binnen werkstructuren (niet “erbij”, maar “erin”)
- Vervolg op werkdruksignalering: wat is werkdruk, wat is werkbelasting — en waar ligt de grens?
- Meer zeggenschap op teamniveau, inclusief invloed op planning, taakverdeling en evaluatie
- Actieve opvolging van MTO-signalering met concrete acties in overleg met het team

Bij *Memorial Zorg* willen we dat medewerkers zich gezien, gesteund en serieus genomen voelen — niet alleen als uitvoerders van zorg, maar als mede-eigenaren van kwaliteit. In 2025 bouwen we verder aan een werkomgeving waarin vakmanschap én welzijn van zorgverleners hand in hand gaan.

7. Psychosociale gezondheid en mentaal welzijn

Zorg raakt niet alleen het lichaam, maar ook het hart en hoofd. Zowel cliënten als medewerkers hebben te maken met psychosociale belasting, emotionele schommelingen en mentale druk.

Memorial Zorg herkent dit en ziet het als haar verantwoordelijkheid om daar ruimte aan te geven. In 2024 is psychosociaal welzijn nadrukkelijker op de agenda gekomen — als aandachtspunt in de zorgrelatie én binnen de organisatiecultuur.

Psychosociaal welzijn van cliënten

In gesprekken met cliënten en via de PROM-meting werd duidelijk dat kwaliteit van leven niet alleen draait om fysieke zorg. Veel cliënten ervaren een gevoel van eenzaamheid, afhankelijkheid of vervreemding — vooral wanneer hun netwerk beperkt is of wanneer communicatie belemmerd wordt door taal of cognitieve achteruitgang.

Hoewel de scores op bejegening en persoonlijke aandacht zeer hoog zijn (zie hoofdstuk 5), bleven de PROM-scores op kwaliteit van leven gemiddeld steken tussen de 4 en 6 (op een schaal van 10). Dit vraagt om extra aandacht voor de sociale, emotionele en zingevende dimensie van zorg. In teamoverleggen is dit besproken als thema, en enkele teams hebben casussen besproken waarbij psychosociaal welzijn het vertrekpunt werd in de zorgafstemming.

Daarnaast zijn er signalen van cliënten die zich onzeker voelen over de toekomst, over de belasting van hun mantelzorgers, of over hun rol in het dagelijks leven. In 2025 willen we deze thema's meer structureel oppakken — bijvoorbeeld via meer aandacht voor levensverhaal, zingeving en preventieve gespreksvoering.

Mentaal welzijn van medewerkers

Ook medewerkers geven aan dat de mentale belasting soms toeneemt. De combinatie van intensieve zorg, emotioneel beladen situaties (zoals terminale zorg of complexe thuissituaties), werkdruk en beperkte hersteltijd leidt in sommige gevallen tot spanning of uitval.

In 2024 is dit onderwerp besproken in het MTO en diverse teamgesprekken. Er is meer ruimte gekomen om te praten over draagkracht, grenzen en persoonlijke belastbaarheid. De vertrouwenspersoon is laagdrempelig beschikbaar, al is er in 2024 geen formeel beroep op gedaan.

Er zijn signalen dat medewerkers de veiligheid voelen om het gesprek aan te gaan over werkdruk en emotionele belasting, maar dat opvolging nog afhankelijk is van het initiatief van de medewerker zelf of de coördinator. In 2025 willen we dit formaliseren, bijvoorbeeld door:

- Periodiek aandacht te besteden aan mentale veerkracht in teamoverleggen
- Meer zicht te krijgen op uitval, verzuim en onderliggende oorzaken
- Preventieve coaching of begeleiding aan te bieden bij signalen van overbelasting

Verbinding tussen cliënt en medewerker

Wat opvalt, is dat het mentale welzijn van cliënten en medewerkers elkaar raakt. Medewerkers benoemen dat het emotioneel belastend is om cliënten te zien vereenzamen of achteruit te zien gaan zonder voldoende mogelijkheden voor sociale ondersteuning. Andersom voelen cliënten zich veiliger wanneer zorgverleners open, stabiel en betrokken blijven — ook in uitdagende situaties.

We willen deze wisselwerking serieuzer nemen en meer ruimte creëren voor reflectie op dit snijvlak. Denk aan ethische besprekingen, aandacht voor verlieservaringen in de zorgrelatie, en het bespreekbaar maken van de psychologische impact van langdurige zorgsituaties.

8. Sociale inclusie en cultuursensitieve zorg

Memorial Zorg is geworteld in de overtuiging dat zorg pas waardevol is als die mensen werkelijk bereikt — ongeacht hun afkomst, taal, levensbeschouwing of sociale positie. Sociale inclusie en cultuursensitieve zorg zijn voor ons geen beleidsmatige randonderwerpen, maar wezenlijke bouwstenen van onze identiteit. In 2024 is dit opnieuw bevestigd in de dagelijkse praktijk, in cliëntcontact, in teamsamenstelling en in de manier waarop we omgaan met diversiteit.

Van afkomst naar aansluiting

Memorial Zorg is ontstaan vanuit de behoefte aan zorg die cultureel herkenbaar en respectvol is. In de beginjaren richtten we ons vooral op cliënten met een Turkse of Marokkaanse achtergrond. Inmiddels bedienen we een bredere multiculturele doelgroep, waarbij culturele diversiteit niet alleen herkenbaar is in de cliëntpopulatie, maar ook in ons team.

Onze visie is helder: we erkennen culturele verschillen, maar zetten die niet centraal. We kijken vooral naar aansluiting: hoe maken we verbinding met iemand zijn leefwereld, zonder aannames of stereotypering? In 2024 hebben we opnieuw gezien hoe belangrijk dat is bij thema's als privacy, intimiteit, zingeving en mantelzorg. Medewerkers kregen ruimte om hierover in teamverband casuïstiek te bespreken en dilemma's te delen.

Praktische vertaalslag in de zorgpraktijk

Cultuursensitieve zorg betekent voor ons niet het 'vinken' van culturele voorkeuren, maar het openstaan voor andere referentiekaders. In 2024 is dit zichtbaar geweest in bijvoorbeeld:

- Het respecteren van religieuze rituelen of eetvoorkeuren in de thuissituatie
- Het werken met tolken of familietussenpersonen wanneer taal een barrière vormt
- Aandacht voor rolverdeling binnen families en het bespreekbaar maken van mantelzorgbelasting
- Bewustzijn over schaamtegevoelens of zorgmijding bij bepaalde diagnoses

Medewerkers gaven aan dat er steeds meer ruimte komt om deze onderwerpen aan te kaarten, mede doordat cliënten zich veilig voelen bij herkenbare zorgverleners.

Scholing en bewustwording

In 2024 is geïnvesteerd in praktijkgerichte scholing over cultuursensitieve communicatie, stigma, diversiteit en inclusie. Teamoverleggen werden gebruikt om ervaringen te delen en bewustzijn te vergroten. Dit zorgde voor verdieping, maar ook voor reflectie: hoe zorgen we dat inclusie niet iets 'extra's' blijft, maar een vanzelfsprekend onderdeel van onze basishouding?

Daarnaast signaleren we dat medewerkers behoefte hebben aan verdieping op het gebied van geestelijke verzorging en interculturele ethiek. Hier liggen kansen voor 2025, bijvoorbeeld via themabijeenkomsten of samenwerking met externe deskundigen.

Sociale inclusie in de wijk

Voor cliënten met een beperkt netwerk, taalbarrière of migratieachtergrond is het extra belangrijk dat zorg hen niet uitsluit of is gebaseerd op impliciete normen. In 2024 hebben we casussen gezien waarin juist onze kleinschaligheid en nabijheid het verschil maakten: cliënten gaven aan zich minder geïsoleerd te voelen doordat zorgverleners hen wisten te bereiken, begrijpen en ondersteunen — zonder oordeel, met geduld.

We erkennen tegelijkertijd dat sociale participatie (bijv. dagbesteding, ontmoetingsgroepen) nog niet optimaal is. Veel cliënten vallen tussen wal en schip omdat bestaande voorzieningen onvoldoende aansluiten bij hun behoeften of achtergrond. In 2025 willen we gericht het gesprek aangaan met welzijnsorganisaties en gemeenten om hier verbetering in aan te brengen.

9. Cliëntenparticipatie en eigen regie

Bij *Memorial Zorg* geloven we dat zorg pas echt persoonsgericht is als cliënten niet alleen worden gehoord, maar ook invloed hebben op hoe die zorg wordt vormgegeven. Eigen regie is voor ons meer dan een principe: het is een doorlopende uitnodiging aan cliënten om mee te denken, mee te beslissen en — waar mogelijk — zelf de richting te bepalen. In 2024 hebben we hierin concrete stappen gezet, met ruimte voor groei.

Eigen regie in de praktijk

Het voeren van het open gesprek (zie hoofdstuk 3.1) vormt de basis voor het ondersteunen van eigen regie. Zorgverleners gaan bij de start én gedurende het zorgproces in gesprek over voorkeuren, wensen, grenzen en levensstijl. Daarbij wordt expliciet gevraagd: “Wat vindt u belangrijk?” en “Hoe kunnen wij u ondersteunen, zonder het van u over te nemen?”

We zien dat dit in veel gevallen goed lukt. Cliënten geven in evaluaties en in de PREM-meting aan dat zij zich gehoord en serieus genomen voelen. Zij ervaren ruimte om keuzes te maken binnen de zorg, bijvoorbeeld over het tijdstip van zorgmomenten, de manier waarop ondersteuning wordt aangeboden of welke zorgverlener zij prettig vinden.

Tegelijkertijd vraagt het ondersteunen van eigen regie soms om het vertragen van het tempo of het bijstellen van aannames. Niet iedere cliënt is gewend om zelf richting te geven aan zorg, of voelt zich daartoe in staat. Medewerkers worden hierin geschoold en begeleid, onder andere door het bespreken van casussen waarin regie (bewust of onbewust) is overgenomen of juist te veel is losgelaten.

Participatie: stem geven aan de ervaring

In 2024 zijn cliënten actiever betrokken bij kwaliteitsverbetering. De cliëntenraad is versterkt in samenstelling en werkwijze, en heeft actief meegedacht over thema's als bereikbaarheid, bejegening en communicatie. Ook is input gevraagd op de PREM-resultaten en op dilemma's rondom mantelzorgbelasting en dagbesteding.

Op individueel niveau worden cliënten uitgenodigd om deel te nemen aan evaluatiegesprekken, signalen te geven over onvrede of suggesties te doen voor verbetering. We zien hierin een stijgende lijn, maar signaleren ook dat niet elke cliënt zich voldoende toegerust voelt om hierin een actieve rol te nemen. Dit vraagt om ondersteuning op maat, met oog voor taal, context en ervaring.

In 2025 willen we cliëntenparticipatie verder vormgeven door:

- Het inzetten van ervaringsdeskundigheid bij scholing en teamreflecties
- Het organiseren van kleinschalige dialoogbijeenkomsten met cliënten en mantelzorgers
- Het opnemen van cliëntfeedback als vast onderdeel van verbetercycli

Van feedback naar partnerschap

Wat we in 2024 vooral leerden: cliëntenparticipatie vraagt om meer dan luisteren — het vraagt om opvolging. In een organisatie waar nabijheid en kleinschaligheid vanzelfsprekend zijn, is de uitdaging om signalen niet alleen op te vangen, maar ook te vertalen naar actie en terugkoppeling. Dat is een ontwikkelpunt voor 2025: cliënten niet alleen betrekken bij het begin van het gesprek, maar ook bij het vervolg.

Eigen regie betekent dat we cliënten serieus nemen als partner in de zorgrelatie. Participatie betekent dat we samen leren, samen verbeteren en samen bouwen aan kwaliteit van bestaan.

10. Conclusie

2024 was voor *Memorial Zorg* een jaar van ontwikkeling, reflectie en richting bepalen. Als relatief jonge Wlz-aanbieder hebben we voor het eerst systematisch gereflecteerd op onze zorgpraktijk aan de hand van het Generiek Kompas. Dit kwaliteitsbeeld laat zien waar we staan, wat we geleerd hebben, en waar we naartoe willen.

Wat ons opvalt, is de kracht van nabijheid. In een tijd waarin zorg steeds complexer wordt, blijkt de essentie vaak te zitten in kleine dingen: een vast gezicht, oprechte aandacht, respect voor iemands achtergrond. Die menselijke maat is onze basis. Tegelijkertijd zijn we ons er scherp van bewust dat goede zorg méér vraagt: structuur, borging, professionele ontwikkeling en samenwerking.

We hebben in 2024 belangrijke stappen gezet:

- We hebben het open gesprek versterkt en meer aandacht gegeven aan netwerkzorg;
- We zijn bewuster gaan kijken naar de organisatie van het werk en het leren binnen teams;
- We hebben inzichten uit cliënten- en medewerkerservaringen beter benut;
- En we hebben als organisatie meer eigenaarschap genomen over kwaliteit.

Tegelijkertijd zien we heldere ontwikkelpunten die richting geven aan 2025. De belangrijkste aandachtspunten en leerdoelen voor het komende jaar zijn:

Actiepunten voor 2025

- Zorgplansystematiek verbeteren: heldere structuur, betere verslaglegging, cyclisch evalueren
- Structurele kwaliteitscyclus inrichten: inclusief metingen, teamreflectie, opvolging en bijsturing
- Professionele ruimte en teamzeggenschap versterken: o.a. via rolduidelijkheid en meer invloed op planning en werkverdeling
- Interne scholings- en leerstructuur opzetten: met een centraal scholingsregister en thematisch leeraanbod
- Procesmatige borging verbeteren: minder afhankelijkheid van individuele inzet, meer standaardisatie
- Samenwerking met ketenpartners formaliseren: van ad-hoccontact naar structurele overleggen
- Meer aandacht voor psychosociaal welzijn: van zowel cliënten als medewerkers
- Cliëntenparticipatie verbreden: ervaringsdeskundigheid, dialoog, feedback integreren in verbeterprocessen
- Cultuursensitieve zorg verdiepen: via scholing, ethische reflectie en inzet van externe expertise
- Betere aansluiting op welzijn en dagbesteding in de wijk: vooral voor cliënten met beperkte netwerken
- Documentatie en governance verstevigen: conform HKZ en toezichtprincipes

Wat dit jaar vooral duidelijk maakte, is dat kwaliteit bij *Memorial Zorg* niet zit in systemen, maar in mensen. In de cliënt die zich gehoord voelt. In de medewerker die met toewijding werkt. In de coördinator die overzicht houdt. In de bestuurder en toezichthouders die ruimte en richting geven.

We blijven bouwen aan zorg met richting.