

# Kwaliteitsbeeld 2026

## Maria-oord

Maart 2026



# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	3
<b>Introductie</b>	4
<b>Maatschappelijke context</b>	5
<b>Bouwsteen 1. Het kennen van wensen en behoeften</b>	7
<b>Bouwsteen 2. Het bouwen van netwerken</b>	9
2.1 Persoonlijke netwerk van de bewoner of cliënt	9
2.2 Professioneel Netwerk van Maria-oord	10
2.2.1 Samenwerking SWOD	10
2.2.2 Samenwerking Thebe	10
2.2.3 De Transitietafel VVT Midden-Brabant	10
2.2.4 Lerend Netwerk	12
<b>Bouwsteen 3. Het werk organiseren</b>	13
<b>Bouwsteen 4. Leren en ontwikkelen</b>	14
<b>Bouwsteen 5. Inzicht in kwaliteit</b>	16
<b>Toekomstperspectief: Levering van integrale zorg vanuit de gemeenschap</b>	20
<b>Jaarplan 2026</b>	21



In het Kwaliteitsbeeld nemen we de huidige situatie van Maria-oord als uitgangspunt en geven we aan op welke punten we de kwaliteit willen ontwikkelen of verbeteren.

Maria-oord hanteert een visie waarin persoonlijke zorg centraal staat. Dit betekent dat bewoners en cliënten de mogelijkheid krijgen om hun levensgewoonten voort te zetten, terwijl wonen, zorg en welzijn worden afgestemd op hun individuele behoeften, wensen en voorkeuren.

Medewerkers benaderen de cliënt niet als patiënt, maar als mens. De focus ligt niet direct op het bieden van zorg, maar op het ondersteunen van iemands zelfredzaamheid.

Het gedachtengoed van **Community Care Dongen** (hierna: CCD) vormt hierbij het uitgangspunt. Binnen deze benadering worden drie kernvragen gesteld:

1. Welke drie dingen zijn voor u essentieel om uw leven op uw eigen manier zo goed en zo lang mogelijk voort te zetten?
2. Wat kunt u hier zelf in betekenen?
3. Welke rol kan uw netwerk hierin spelen?

Deze aanpak vraagt om flexibiliteit en ondernemerschap, zowel van medewerkers als van Maria-oord als organisatie.

Maatwerk leveren betekent samen met de bewoner en diens netwerk zoeken naar de best passende ondersteuning. Het voeren van open gesprekken is hierin essentieel. Door goed te luisteren en inzichten gezamenlijk te vertalen naar concrete acties, wordt persoonsgerichte zorg bevorderd en de kwaliteit verbeterd.

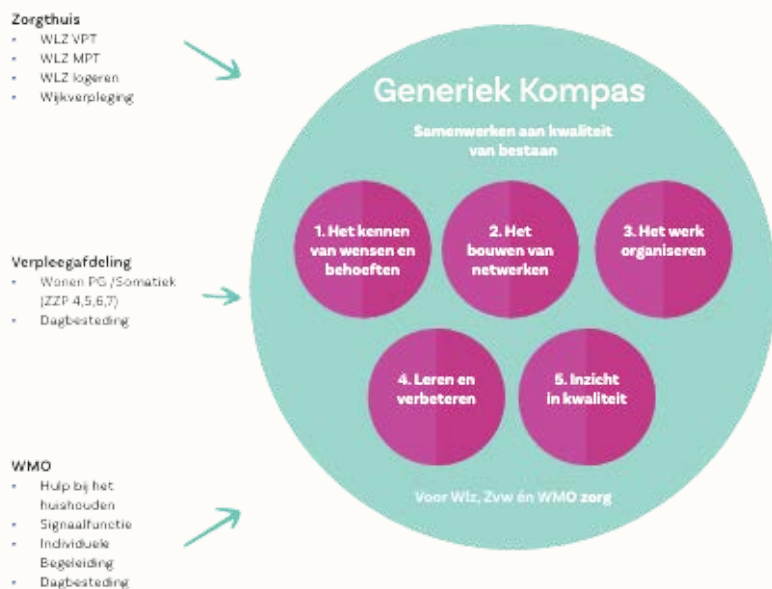


# Introductie

Dit kwaliteitsbeeld geeft een helder overzicht van de dienstverlening binnen Maria-oord en laat zien hoe we ons continu inzetten voor leren en verbeteren. Het biedt bewoners, cliënten, mantelzorgers en medewerkers inzicht in wat zij van onze organisatie mogen verwachten.

Samen streven we naar een hoge kwaliteit van leven, welzijn en zorg, met als doel de gestelde ambities voor 2026 te realiseren. Dit doen we in nauwe samenwerking met zorgvragers, hun naasten, mantelzorgers, collega's en het bredere sociale netwerk. Het kwaliteitsbeeld wordt gedeeld met al onze stakeholders en dient als richtlijn voor extern toezicht, evenals als basis voor inkoop- en contracteringsgesprekken.

Zo weerspiegelt het kwaliteitsbeeld de voortdurende ontwikkeling binnen Maria-oord en onderbouwt het de keuzes die we maken en de impact daarvan. De cliëntenraad en ondernemingsraad hebben hun goedkeuring gegeven aan de inhoud, die tot stand is gekomen in samenwerking met het managementteam en ondersteunende medewerkers.



De komende jaren wordt de ouderenzorg beïnvloed door diverse maatschappelijke ontwikkelingen. Factoren zoals een vergrijzende bevolking, het langer zelfstandig thuis wonen van ouderen, veranderingen in de arbeidsmarkt, een nieuwe generatie zorgmedewerkers, technologische vooruitgang en een toenemende focus op gezamenlijke verantwoordelijkheid en samenwerking spelen hierin een belangrijke rol.

Door domeinoverstijgend (samen) te werken kan Maria-oord een flexibeler en meer op maat aanbod geven dan wanneer ze vanuit één domein moet werken. Hiertoe zijn de leefcoaches werkzaam die domeinoverstijgend kunnen indiceren, maar vooral de ondersteuning door de familie initiëren en borgen. Door CCD verhuizen ouderen in Dongen niet of pas in een veel later stadium naar het verpleeghuis met een zorgvraag die meer gericht is op kwaliteit van leven in de laatste levensfase.

Maria-oord wil nadrukkelijk een rol nemen in de Dongense samenleving, door het verankeren van CCD in de Dongense gemeenschap. Het CCD-concept is door de aanbieders in de regio Midden-Brabant als een model voor de toekomst geadopteerd. Daarmee wordt CCD een richtinggevend concept voor de regionale ouderenzorg in de regio Midden-Brabant, dat in de toekomst een grotere rol zal krijgen in de opzet van de regionale zorginfrastructuur.

CCD heeft geleid tot een strategisch netwerk zowel in de regio als op landelijk niveau, waarin Maria-oord als een innovatieve zorgorganisatie wordt (h)erkend.

Maria-oord richt zich op verschillende doelgroepen; de nog zelfstandig wonende ouderen in de wijk, de bewoners van de huurappartementen in de directe nabijheid van de verpleeghuislocatie en de bewoners van de appartementen op de verpleegafdeling. Een grote groep vormen de CCD-cliënten.

Bovengenoemde doelgroepen maken gebruik van de volgende financieringsvormen:

- **Wet langdurige zorg (Wlz)** – Verpleeghuiszorg, met en zonder een erkenning op grond van de Wet zorg en dwang (Wzd), die plaats biedt aan 24 Wlz-geïndiceerde bewoners. Onderverdeeld in plaatsen voor psychogeriatrische en somatische problematiek (VV4, VV5, VV6, VV7)

- **Wlz - Volledig Pakket Thuis (VPT)** – Cliënten ontvangen zorg in de thuissituatie, vergelijkbaar met verpleeghuiszorg, exclusief de functie verblijf (VV3, VV4, VV5, VV6)
- **Wlz - Modulair Pakket Thuis (MPT)** – Bij een MPT wordt niet alle zorg vanuit één zorgaanbieder geleverd, maar worden (in samenspraak met de cliënt) ondersteuning en zorg door verschillende aanbieders geboden
- **Wlz - Logeren** – Tijdelijk verblijf voor cliënten met een Wlz-indicatie
- **Zorgverzekeringswet (Zvw)** – Wijkverpleging bij cliënten thuis
- **Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)** – Hulp bij huishouden bij cliënten thuis en begeleiding (individueel of in de groep)

Het zorgkantoor VGZ richt zich op het duurzaam, toegankelijk en betaalbaar houden van langdurige zorg, ondanks de toenemende vergrijzing, personeelstekorten en stijgende kosten. Door innovatie te stimuleren en samen te werken met zorgaanbieders, wordt ingezet op zorgtransformatie, waarbij de behoeften van de cliënt centraal staan.

De overheid en het coalitieakkoord ondersteunen deze transitie om de financiële houdbaarheid van de zorg te waarborgen, zonder concessies te doen aan de kwaliteit. Samen met de gemeente is in het kader van het experiment een Wmo-persoonsgebonden budget (pgb)-constructie gevonden op welke noemer de zorg thuis kan worden verleend. Daarnaast wordt wijkverpleging door Maria-oord geboden en 24-uurszorg worden geboden op basis van een VPT.

In 2026 wordt een groei verwacht van het aantal deelnemers aan CCD van 120 naar 150 deelnemers. Steeds beter slagen we erin een geïntegreerde oplossing te vinden voor de cliënten en mantelzorgers door inzet van het informele netwerk.

Daarnaast is de proactieve benadering van de cliënten verbeterd en kunnen we de cliënten beter begeleiden vanaf het eerste moment dat men met psychogeriatrisch problemen te maken krijgt. Dit betekent dat we eerder gevraagd worden, zodat de leefcoach eerder de gewenste ondersteuning kan inzetten wat ten goede komt aan de ontlasting van de mantelzorgers.



Maria-oord wil koploper blijven op het gebied van CCD en wil zich onderscheidend blijven opstellen binnen de regio.

Dit doen we door te werken aan zes pijlers:

- **Doorontwikkeling CCD** – Met Welzijn als fundament CCD verankeren in de organisatie en binnen Dongen d.m.v. een sterke samenwerking tussen het informeel en formeel netwerk
- **Werkplezier** – We vergroten het werkplezier door een betere werk-privébalans en een fijne werkomgeving.
- **Communicatie & Imago** – Versterken van de naamsbekendheid, identiteit en het imago van Maria-oord, met een sterk intern en extern communicatieplan en een vernieuwde huisstijl
- **Gezonde bedrijfsvoering** – Zorgen voor een financieel gezonde organisatie die minimaal 2% netto resultaat behaalt en beter kan sturen op opbrengsten, kosten en toekomstbestendige besluitvorming
- **Vastgoed & Huisvesting** – Toekomstbestendig vastgoed realiseren, met een centrale ontmoetingsplek voor de buurt
- **Data & Risicomanagement** – Zorgen voor betrouwbare, veilige en beschikbare data zodat de organisatie voldoet aan wet- en regelgeving, risico's worden geminimaliseerd en er gestuurd kan worden op juiste informatie

Maria-oord heeft als doel een omgeving te creëren waarin mensen, ongeacht hun zorgbehoefte, veilig en vertrouwd thuis of in de buurt kunnen blijven wonen. Binnen CCD staat de samenwerking tussen bewoner, mantelzorger en medewerker centraal.

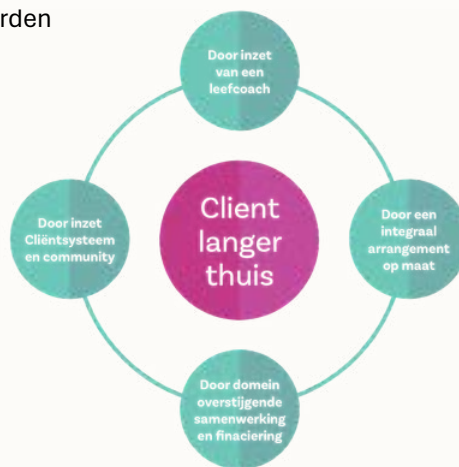
Het uitgangspunt is *van zorgen voor naar zorgen met*, waarbij de cliënt en het informeel netwerk actief wordt betrokken en ondersteund binnen zijn of haar sociale omgeving.

### Werkwijze: Langer thuis in de eigen vertrouwde omgeving

Om ouderen langer verantwoord thuis te laten wonen, wordt binnen CCD een integrale aanpak gehanteerd. Dit wordt gerealiseerd door:

- De inzet van een leefcoach, die samen met de cliënt en het (in)formele netwerk een arrangement op maat opstelt
- De actieve bijdrage van de cliënt, diens netwerk en de lokale gemeenschap (Community Dongen), waarbij samen wordt gekeken naar wat de omgeving kan betekenen
- Een op maat samengesteld integraal arrangement, uitgevoerd door verschillende professionals in zorg en ondersteuning, zoals dagbesteding, thuiszorg (verpleging) en huishoudelijke hulp
- Het benutten van de financieringsstromen, zodat passende zorg en ondersteuning gefaciliteerd kunnen worden

Door deze aanpak wordt opname in een verpleeghuis of crisisopvang uitgesteld of zelfs voorkomen en blijft de kwaliteit van leven zo hoog mogelijk.



### Community Care in de praktijk

Community Care draait om een zorgzame samenleving waarin inwoners en professionals samenwerken om zorg en ondersteuning binnen de gemeenschap te organiseren.

De nadruk ligt op het benutten van het sociale netwerk en het versterken van samenredzaamheid.

Door de inzet van de leefcoaches wordt samenwerken over zorgdomeinen heen gefaciliteerd en krijgt het informele netwerk voorrang boven formele zorg. Hierdoor wordt niet alleen de druk op de professionals verminderd, maar ook de balans op de arbeidsmarkt verbeterd.

Deze aanpak sluit aan bij drie vragen die door de leefcoach wordt gesteld:

1. Welke drie dingen zijn volgens u nodig om het leven dat u leidt zo goed en zo lang mogelijk te kunnen voortzetten op een manier die bij u past?
2. Wat kunt u daarin zelf betekenen?
3. Wat kan daarin een bijdrage zijn van uw netwerk?

### De rol van de leefcoach

Cliënten krijgen een leefcoach als begeleider en aanspreekpunt. De leefcoach speelt een cruciale rol bij het in kaart brengen van de behoeften van de cliënt en mantelzorger, onder andere door gebruik te maken van methodieken zoals Trazag, MMSE en EDIZ.

Het ondersteuningsplan omvat een samenhangend pakket aan ondersteuning, afgestemd op de persoonlijke situatie en met inzet van het informele netwerk.

De leefcoach heeft doorzettingsmacht om ondersteuning in te zetten vanuit verschillende domeinen (Wmo, Zvw en Wlz), waardoor op korte termijn een passend en breed afgestemd aanbod gerealiseerd kan worden.



De voordelen van een leefcoach voor de cliënt:

- Vroege signalering en tijdige aansluiting bij de ondersteuningsvraag met behoud van eigen regie en zelfstandigheid voor de cliënt en diens naasten
- Inzet/opbouw van het informele netwerk, persoonlijke aandacht en tijd om de cliënt en het netwerk goed te leren kennen zorgt voor ontlasting van de mantelzorg
- Actieve samenwerking over domeinen heen, met een integrale aanpak tussen informele en formele zorg
- Preventieve ondersteuning om Wlz-zorg en crisisopnames uit te stellen of te voorkomen

Met deze brede inzetbaarheid draagt de leefcoach bij aan de zelfstandigheid van cliënten en een zorgzame samenleving.

#### **Het gezamenlijk gesprek**

Bij een verhuizing naar Maria-oord voor intensieve 24-uurs zorg, is er een eerste gesprek met de leefcoach en contactpersoon van de verpleegafdeling. In dit gesprek vormt het gedachtengoed van CCD het uitgangspunt en ook hier worden de drie vragen nogmaals gesteld:

1. Welke drie dingen zijn volgens u nodig om het leven dat u leidt zo goed en zo lang mogelijk te kunnen voortzetten op een manier die bij u past?
2. Wat kunt u daarin zelf betekenen?
3. Wat kan daarin een bijdrage zijn van uw netwerk?

Als de cliënt al ondersteuning vanuit Maria-oord ontvangt en verhuist naar de verpleegafdeling is er een warme overdracht zodat eenzelfde dienstverlening, waar Maria-oord voor staat, blijft gehandhaaft.

De leefcoach blijft zo lang als wenselijk is, verbonden aan de cliënt zodat de behoeften van de cliënt en de kennis vanuit de thuissituatie goed in beeld blijft. De zorg binnen de verpleegafdeling wordt gedurende 1 week gezamenlijk (medewerker zorg thuis + verpleegafdeling) ingevuld zodat ook deze kennis goed overgedragen wordt. De cliënt kan tijdens de eerste maanden van het verblijf binnen de verpleegafdeling gebruik blijven maken van de dagbesteding voor activiteiten en gezamenlijke eetmomenten.

Bij het versterken van netwerken maken we onderscheid tussen twee essentiële vormen:

- Het persoonlijke netwerk van de bewoner of cliënt
- Het professionele netwerk van zorg- en dienstverleners

Het eerste bestaat uit familie, vrienden en andere naasten die betrokken zijn bij het dagelijks welzijn (informeel netwerk). Het tweede omvat samenwerkingspartners waarmee we afstemmen en, indien nodig, cliënten naar doorverwijzen voor aanvullende ondersteuning of gespecialiseerde zorg (formeel netwerk).

## 2.1 Persoonlijke netwerk van de bewoner of cliënt

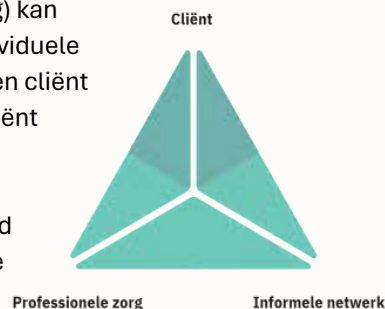
### Familieparticipatie en inzet vrijwilligers

Vanuit het gedachtengoed van CCD is ons uitgangspunt wat de bewoner, cliënt zelf kan met inzet van het informeel netwerk.

Om het leven van de cliënt zo aangenaam mogelijk te maken, wordt met de cliënt, familie, vrijwilligers, medewerkers afspraken gemaakt over persoonlijke wensen en behoeften. Deze wensen en behoeften worden vastgelegd in het zorgdossier van de cliënt. Naast persoonlijke ondersteuning is welzijn en persoonlijke aandacht voor de cliënt belangrijk. De bestaande relatie met de familie, vrienden en mantelzorgers van de cliënt moet bepalend zijn.

Door de samenwerking van informele zorg (mantelzorgers en vrijwilligers en buurtbewoners) en formele zorg (professionele zorg) kan de dienstverlening zich nog beter richten op de individuele behoeften van de cliënt. De bestaande relatie tussen cliënt en mantelzorger moet blijven bestaan ook als de cliënt binnen Maria-oord komt wonen.

We blijven ons beroepen op de verantwoordelijkheid van het netwerk in de driehoek van cliënt, informele netwerk en medewerker.



Twee keer per jaar wordt er voor de familie van de cliënten van de verpleegafdeling een familieavond georganiseerd. Één keer per jaar wordt er voor de vrijwilligers van Maria-oord een informatieavond georganiseerd. CCD Café wordt maandelijks gehouden voor vrijwilligers, mantelzorgers, vertegenwoordigers van bewoners en andere belanghebbende uit Dongen.

### Wonen en Welzijn

De volgende aspecten van wonen en welzijn komen aan de orde:

- Zinnvolle tijdsbesteding
- Wooncomfort

#### Zinnvolle tijdsbesteding

Om cliënten zo lang mogelijk een leven te kunnen laten leiden zoals ze dat gewend zijn, is een zinnvolle daginvulling een belangrijke voorwaarde. Cliënten van Maria-oord bezoeken sinds jaar en dag de dagbesteding en maken daarnaast gebruik van 'de Rafter', een ontmoetingsruimte voor bewoners van Dongen.

De ontmoetingsruimte wordt overdag en in de vooravond bezocht door cliënten uit de omgeving en door een groep cliënten die op dit moment al ondersteuning van Maria-oord ontvangt.

Tegelijkertijd zien we een toenemende vraag van cliënten die een andere behoefte aangeven als het om hun daginvulling gaat:

- Er is een grote vraag van cliënten die meer behoefte hebben om elkaar te ontmoeten tijdens verschillende maaltijden, gekoppeld aan activiteiten zoals koken, gezelschapsspellen, creatief bezig zijn of andere activiteiten.
- Een andere groep wil graag alleen komen voor de maaltijd en een praatje. Zij komen niet voor een daginvulling, maar vooral voor een ontmoeting.
- Een andere groep cliënten, bij wie verpleeghuiszorg noodzakelijk is maar de overstap groot is, mist het contact met anderen in de omgeving en wil gebruikmaken van een ontmoetingsplek.

Het uitgangspunt is altijd dat cliënten zo lang mogelijk hun leven kunnen leiden zoals ze dat gewend zijn. Niet alleen vanuit hun eigen huis, maar ook vanuit de verpleegafdeling als dit wenselijk is.

### *Wooncomfort*

Cliënten die op de verpleegafdeling van Maria-oord wonen, hebben de beschikking over een eigen woonruimte dat ingericht kan worden met persoonlijke eigendommen. Zij kunnen gebruik maken van de gemeenschappelijke ruimtes op de verpleegafdeling (huis- en tuinkamer en de foyer). De familie en cliënten kunnen gezamenlijk gebruik maken van de Refter (restaurant). De cliënten hebben vrij toegang tot de belevingstuin.

Maria-oord vindt een grote mate van bewegingsvrijheid belangrijk en heeft om deze reden in 2025 een “open deuren beleid” ingevoerd. Familie, medewerkers, vrijwilligers en de cliëntenraad zijn meegenomen in deze ontwikkeling.

### **2.2 Professioneel netwerk van Maria-oord**

Het gedachtengoed van Community Care vraagt een andere denkwijze van de medewerkers en team. De focus ligt op het fundament van Community Care.

Continue blijven scholen is noodzakelijk om het gedachtengoed te behouden en terugval in het ‘zorg denken’ te voorkomen.

Binnen Maria-oord vinden we het belangrijk dat onze medewerkers zich ontwikkelen en goede professionele kwaliteit van ondersteuning blijven geven. Continu leren en ontwikkelen is dan ook een leidraad. Het ‘binden en boeien’ van medewerkers heeft zijn aandacht net als het creëren en behouden van een veilig werk- en leerklimaat. Om goede ondersteuning voor ouderen in stand te houden, is een veilig werk- en leerklimaat voor medewerkers een vereiste. Goed opgeleide en vitale (zorg)professionals die met plezier hun werk doen, moeten daarom kunnen rekenen op een organisatie die duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren/ontwikkelen mogelijk maakt.

Van medewerkers wordt verwacht dat zij soepel bewegen tussen bewoners, mantelzorgers en informele netwerk om samen de benodigde ondersteuning te organiseren. Dat zij zijn toegerust om op maat welzijn en (specialistische) zorg te verlenen en als vanzelfsprekend gebruik maken van zorgtechnologie.

Het is óók een professional die zich verantwoordelijk voelt voor zijn/haar eigen ontwikkeling en gebruik maakt van opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden.

We streven naar medewerkers die met plezier werken, fit en veerkrachtig zijn, voldoening en energie halen uit het werk en zich bewust zijn van een gezonde werk-privé balans.

CCD vraagt van medewerkers dat ze loslaten wat niet langer past in het nieuwe model en dat ze zich nieuwe aspecten van het vak eigen maken. De wensen van de bewoner vormen het uitgangspunt. De professionele uitdaging bestaat uit het aanwenden van creativiteit, het aanboren van nieuwe mogelijkheden en het benutten van kansen om die wensen zo lang mogelijk in de eigen omgeving van de bewoner te realiseren, in nauwe samenwerking met het netwerk.

#### **2.2.1 Samenwerking SWOD**

Maria-oord heeft een samenwerking met SWOD. Wekelijks wordt een groep van 15 inwoners van Dongen vanuit SWOD begeleid naar Maria-oord voor een gezamenlijke lunchmaaltijd. In de middag vindt een activiteit plaats waarbij cliënten vanuit de dagbesteding aansluiten. Deze activiteiten worden gehouden door vrijwilligers van SWOD en welzijnsmedewerkers van Maria-oord.

#### **2.2.2 De Transitietafel VVT Midden-Brabant**

Maria-oord werkt samen met tien ouderenzorgorganisaties binnen de Transitietafel, waar gezamenlijk invulling wordt gegeven aan het programma Samen richting geven aan ouderenzorg in Midden-Brabant. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met de regio West-Brabant, VGZ-zorgkantoor, Waardigheid & Trots en Zorgnetwerk Midden-Brabant.

Vanuit de regionale visie op de toekomst van de zorg voor ouderen zijn drie actielijnen geformuleerd:

- Actielijn 1 – Voorkomen van zorg
- Actielijn 2 – Andere visie op zorg
- Actielijn 3 – Een sterke regio

Vanuit Maria-oord wordt deelgenomen aan deze actielijnen.

### Actielijn 1: Voorkomen van zorg

We stimuleren ouderen actief te blijven, thuis te wonen en samen te leven, met de juiste ondersteuning op het juiste moment. We inspireren mensen de regie te nemen over hun kwaliteit van leven en daar met hun netwerk verantwoordelijkheid voor te dragen.

Met een domeinoverstijgende aanpak zetten we in op de lichtste vorm van professionele ondersteuning en een sterke samenwerking met informele zorg. Zo bouwen we aan een toekomst waarin ouderen zelfstandig en verbonden blijven. Samen ontzorgen we de zorg, juist om zorg beschikbaar te houden voor de mensen die het echt nodig hebben.

Actieve projecten:

- Community Care – Een lokaal netwerk dat ouderen ondersteunt bij zelfstandig wonen, met als uitgangspunt welzijn en samenwerking tussen het informele en formele netwerk
- Langer Actief Thuis – Een programma gebaseerd op 'Reablement' om ouderen te ondersteunen bij het zelfstandig thuis wonen.

### Actielijn 2: Andere visie op zorg

Het grootste deel van de huidige zorgvragen draait niet om pure zorg en vraagt een andere aanpak. Daarom helpen we onze professionals, cliënten en hun netwerk bij de noodzakelijke transformatie: van zorgen voor naar zorgen met.

We omarmen sociale en technologische innovaties die bijdragen aan kwaliteit van bestaan, arbeidsbesparing, vermindering van werkdruk en toegankelijke en betaalbare zorg. Zelf- en samenredzaamheid staan daarbij centraal.

We durven verder te kijken dan vandaag en ons bestaansrecht ter discussie te stellen, omdat echte verandering om lef en visie vraagt.

Actieve projecten:

- Anders werken bij oogdruppelen – Efficiëntere processen en duidelijke instructies om tijd en middelen optimaal in te zetten.
- Anders werken bij steunkousen – Innovatieve werkwijzen die zorgprofessionals ontlasten en cliënten ondersteunen.



- Anders werken bij zwachtelen – Slimme oplossingen die zowel het werk van zorgverleners als de zorgervaring voor cliënten verbeteren.
- Anders werken bij wassen – Duidelijke werkwijze om de zelfstandigheid van cliënten te bevorderen.
- Anders werken bij uitvoeringsverzoek – Een nieuwe klantreis uitvoeringsverzoek voor samenwerking tussen wijkverpleging, huisartsenzorg en ziekenhuis.
- Anders Werken in de Zorg Midden-Brabant – Een programma dat technologie inzet om zorgmedewerkers te ondersteunen, tijd te besparen en de productiviteit te verhogen, met als doel de kwaliteit van zorg toekomstbestendig te maken.

### Actielijn 3: Een sterke regio

We kennen en vertrouwen elkaar en delen dezelfde ambitie: een krachtige transformatie van onze branche. Samen zetten we alles op alles om de noodzakelijke veranderingen vorm te geven, met elkaar, met de samenleving en met onze (keten)partners.

We investeren in werkgeeluk en aantrekkelijk regionaal werkgeverschap in het dynamische werkveld, zodat onze organisaties bruisen van trotse en bekwame medewerkers.



Ons doel? Een zorgaanbod dat regionaal is afgestemd en waarbij Wlz-zorg zoveel mogelijk thuis wordt geleverd. We kiezen voor innovatie van de zorg, niet voor uitbreiding van traditionele intramurale capaciteit. We doen het samen!

Actieve projecten:

- Samen Regionaal Opleiden & Ontwikkelen – Modernisering van zorgopleidingen om beter aan te sluiten bij de praktijk
- B!NC en FL!NC – Initiatieven voor het behoud en de instroom van zorgmedewerkers
- MatchZ – Één regionale voordeur voor instroom van lerende in Zorg & Welzijn

### 2.2.3 Lerend netwerk

Maria-oord werkt binnen een lerend netwerk samen met zorgaanbieders uit Midden-Brabant, waaronder het Laar, 't Heem, Amaliazorg en De Leyhoeve. In dit samenwerkingsverband staat de doorontwikkeling van persoonsgerichte en verantwoorde zorg centraal. De betrokken organisaties delen kennis, raadplegen elkaar waar nodig en zetten benchmarking en intervisie in om de zorgkwaliteit continu te verbeteren.

De samenwerking richt zich niet alleen op kennisdeling, maar ook op een actieve uitwisseling van informatie. Dit versterkt de onderlinge verbinding en draagt bij aan een dynamische leeromgeving binnen de zorgsector. Het centrale uitgangspunt is en blijft het bieden van professionele zorg, geleverd door betrokkenen, deskundige en gepassioneerde medewerkers en vrijwilligers.

### Overige samenwerkingen

Maria-oord participeert daarnaast in diverse netwerken en samenwerkingen, waaronder:

- Zorgnetwerk Midden-Brabant en De Zorgacademie, waar gezamenlijk wordt gewerkt aan zorginnovatie en professionalisering
- Samenwerking met huisartsenpraktijken, ziekenhuishygiënist en (zorg)organisaties, zoals Novicare om externe disciplines te betrekken bij het verbeteren van ondersteuning
- Samenwerking met gemeente en woningbouwcorporatie en projectontwikkelaar binnen CCD, om Wonen, Welzijn en Zorg optimaal af te stemmen op de lokale gemeenschap
- SIEM is een samenwerkingsverband van Wmo-ondersteuning binnen de regio Hart van Brabant. We geloven dat mensen zelf kunnen bepalen wat voor hen belangrijk is en daar sluiten we met onze ondersteuning op aan. Zo kort als mogelijk, zo lang als nodig. Op deze manier wordt de juiste, betaalbare maatschappelijke ondersteuning geboden.

Door deze netwerken draagt Maria-oord actief bij aan de ontwikkeling en verbetering van de ouderenzorg, met als doel een duurzame, efficiënte en mensgerichte zorgverlening.

De arbeidsmarkt in Nederland zal de komende jaren dusdanig veranderen dat lokale initiatieven en goed werkgeverschap niet meer de oplossing of het antwoord zijn op de ontwikkelingen. Deze problematiek zal een landelijke politieke oplossing vragen. We zien dat er een omslagpunt komt waarop vraag en aanbod niet meer in evenwicht zijn en dat ook niet meer gaan worden zonder volledig andere maatregelen die de arbeidsmarkt veranderen.

Maria-oord is erg actief met andere zorgaanbieders in de regio in het voeren van het gesprek met overheid en burgers over deze komende zorgkloof. Juist in deze ontwikkelingen zijn onze waarden een belangrijke kompas voor werken en samenwerken:

#### **Welzijn als fundament**

Welzijn vormt de basis van alles wat we doen. De hulpvrager staat centraal, met daaromheen een sterk netwerk van familie, burens en welzijnsactiviteiten zoals clubs en initiatieven in de wijk. Door welzijn te versterken vergroten we de kwaliteit van leven. Dit doen wij door te werken vanuit vakmanschap én betrokkenheid. Wij betrekken het informele netwerk actief en zorgen met de naaste voor de hulpvrager. Altijd met liefde, respect en aandacht voor de hulpvrager of naasten.

#### **Collectieve verbondenheid**

Wij geloven in zorg en ondersteuning die in het midden van de gemeenschap van Dongen staat. Samen met onze collega's en ons netwerk zijn we er voor elkaar en dragen we samen verantwoordelijkheid voor een bloeiend Maria-oord in Dongen. Samen zorgen we voor een sterke, betrokken en zorgzame leefomgeving. We geloven in de kracht van samen. Daarom werken we intensief samen in de wijk en het dorp met welzijnsorganisaties, woningcorporaties, gemeenten en andere partners. Verbinding maakt ons sterker.

#### **Eenvoud en bescheidenheid**

We doen wat nodig is en doen dat goed. Mooie resultaten laten we zien, maar altijd op een eerlijke en bescheiden manier. Dat past bij wie we zijn: betrouwbaar, dichtbij en oprecht. Als we over Maria-oord spreken doen we dat dus bescheiden en met gepaste trots.

#### **Medezeggenschap**

De medezeggenschapsstructuur bij Maria-oord zorgt ervoor dat bewoners, cliëntvertegenwoordigers en medewerkers daadwerkelijk invloed hebben op het beleid en de dagelijkse praktijk. Dit leidt tot betere zorg, een prettiger woonklimaat en een gezonde werkomgeving, waarbij alle betrokkenen zich gehoord en gewaardeerd voelen.

#### **Bewonersvertegenwoordiging (cliëntenraad)**

Bij Maria-oord staat kwalitatieve zorg, een prettige woonomgeving en een aangenaam leven centraal. De betrokkenheid en samenwerking met bewoners, hun familie, mantelzorgers en medewerkers spelen hierbij een essentiële rol. Om de stem van bewoners te waarborgen, wordt regelmatig overleg gevoerd tussen het bestuur en vertegenwoordigers van de cliënten in speciale raden.

Deze cliëntenraad heeft de mogelijkheid om het bestuur zowel gevraagd als ongevraagd te adviseren over diverse organisatie brede onderwerpen, zoals beleidskeuzes, klachtenprocedures en meerjarenplannen. Hun doel is het behartigen van de belangen van alle bewoners/ cliënten.

Daarnaast wordt de cliëntenraad nauw betrokken bij geplande veranderingen binnen de organisatie en spelen de leden een actieve rol bij het organiseren en bijwonen van bijeenkomsten voor familieleden.

#### **Ondernemingsraad**

Binnen Maria-oord worden de belangen van medewerkers vertegenwoordigd door de Ondernemingsraad (OR). De OR bestaat uit gekozen medewerkers en speelt een belangrijke rol in het behartigen van hun belangen binnen de organisatie.

De OR functioneert als overlegpartner tussen medewerkers en het bestuur en heeft als taak om te adviseren, mee te denken en op te komen voor een gezonde en werkbare organisatiecultuur.

De OR wordt betrokken bij beleidsvraagstukken en besluitvorming die van invloed zijn op het personeel, zoals arbeidsvoorwaarden, werkprocessen en strategische veranderingen.

Goede zorg staat of valt met deskundige professionals. Binnen Maria-oord staat vertrouwen in de zorgprofessional centraal. Wij gaan ervan uit dat professionals zelf regie voeren over hun vakmanschap en verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling. Medewerkers krijgen de ruimte om zelfstandig en met betrokkenheid invulling te geven aan persoonsgerichte zorg. Maria-oord faciliteert dit door passende leer- en ontwikkelmogelijkheden te bieden en een werkomgeving te creëren waarin leren en reflecteren onderdeel zijn van het dagelijks werk.

In het najaar van 2025 heeft Maria-oord een vernieuwde visie op leren geïntroduceerd: anders leren. In deze visie staan vertrouwen in vakmanschap en eigenaarschap van medewerkers centraal. Daarmee is een beweging gemaakt van controle en regedruk, zoals het verplicht toetsen en afvinken van handelingen naar professionele dialoog, reflectie en verantwoordelijkheid voor eigen bekwaamheid.

Met de invoering van het beleid 'Aantoonbaar bekwaam' (september 2025) staat niet langer het toetsen van handelingen centraal, maar het gesprek over kwaliteit en bekwaamheid tussen zorgprofessionals. Medewerkers bepalen zelf hoe en wanneer zij hun kennis en vaardigheden oprispen of verder ontwikkelen, passend bij hun functie en de zorgvraag van cliënten.

Ter ondersteuning hiervan is in september 2025 de digitale leeromgeving FLIP - Flexibel Leren in Praktijk geïntroduceerd. Met FLIP hebben medewerkers meer regie over hun eigen ontwikkeling. Zij kiezen zelf hoe zij leren en houden zicht op hun bekwaamheden en bevoegdheden.













Een belangrijk onderdeel hiervan is de jaarlijkse bekwaamheidsverklaring, waarin medewerkers per handeling aangeven of zij zich deskundig en bekwaam voelen. De handelingen sluiten aan bij de zorgvraag van de afdeling. Wanneer een medewerker zich nog niet voldoende bekwaam voelt, kan hij of zij zelf bepalen hoe de benodigde kennis of vaardigheid wordt ontwikkeld, bijvoorbeeld via een e-learning, het raadplegen van protocollen of door mee te kijken met een collega.

### Leren in de praktijk

Leren vindt binnen Maria-oord daarnaast veel plaats in de dagelijkse praktijk. Via werkplekleren en thema-maanden wordt kennis gedeeld en verdiept.

Aandachtsfunctionarissen zorgen ervoor dat er op de afdeling aandacht is voor onderwerpen zoals de Wet zorg en dwang, mondzorg of continenzorg, afgestemd op de leerbehoefte van het team.

Binnen de teams zijn verschillende medewerkers actief als aandachtsfunctionaris. Zij bewaken belangrijke thema's binnen de zorg. Per thema is een regiehouder aangewezen die zorgt voor ondersteuning, afstemming en kennisdeling binnen de organisatie. Jaarlijks wordt een jaarplan opgesteld waarin de belangrijkste aandachtsgebieden worden benoemd en gevolgd.

Januari	Februari	Maart	April	Mei	Juni
Huiselijk geweld	Bewegen / Fysieke belasting (Ergocoach)	Wet Zorg en Dwang	Onbegrepen gedrag	Digicoach	(In)continentie
					
Juli	Augustus	September	Oktober	November	December
Mondzorg	MIC/MM	Zorg-technologie	Hygiëne	Medicatie	Decubitus / Wondzorg
					

### Leren van ervaringen en kwaliteit

Medewerkers leren ook door te reflecteren op ervaringen uit de praktijk. Informatie uit het zorgproces vormt een belangrijke bron voor leren en verbeteren. Dit gebeurt onder andere via het registreren en analyseren van cliëntgerelateerde risico's, incidentmeldingen, klachten, interne audits en kwaliteitsdialogen. Ook multidisciplinaire overleggen, bewonersoverleggen en tevredenheidsonderzoeken onder bewoners, cliënten en medewerkers leveren waardevolle inzichten op.

Teams bespreken de uitkomsten van meldingen, audits en onderzoeken met elkaar in teamoverleggen en kwaliteitsgesprekken. Hierbij wordt gekeken wat goed gaat en waar verbeteringen mogelijk zijn. De inzichten worden gebruikt om het dagelijks handelen waar nodig aan te passen en om samen te werken aan verdere verbetering van de kwaliteit van zorg.

In 2026 onderzoeken we of auditkaarten een passende manier zijn om teams meer zelf te laten reflecteren op kwaliteitsthema's. Aandachtsfunctionarissen kunnen deze mogelijk gebruiken om met het team in gesprek te gaan over de dagelijkse praktijk en verbeterpunten.

### Vooruitblik 2026

In 2026 bouwen we verder op de ingezette ontwikkeling van anders leren. De focus ligt op het verder ontwikkelen en borgen van werkplekleren, themaleren en het gebruik van de digitale leeromgeving FLIP.

Daarnaast zetten we een volgende stap in onze visie op bekwaamheid. Waar eerder vooral werd gekeken naar individuele bekwaamheid, verschuift de aandacht steeds meer naar teambekwaamheid. Teams krijgen een grotere rol in het bepalen welke kennis en vaardigheden nodig zijn om goede zorg te kunnen bieden aan hun cliënten.

### Waar richten we ons op in 2026:

- Verder versterken en borgen van werkplekleren en themaleren binnen teams.
- Doorontwikkeling van de digitale leeromgeving FLIP ter ondersteuning van eigen regie in leren en ontwikkelen.
- Meer focus op teambekwaamheid, waarbij teams samen bepalen welke kennis en vaardigheden nodig zijn voor goede zorg.
- Verkennen van auditkaarten als hulpmiddel voor teams en aandachtsfunctionarissen om samen te reflecteren op kwaliteit en verbeterpunten.

Zo blijven we binnen Maria-oord werken aan een lerende organisatie, waarin medewerkers van en met elkaar leren en samen verantwoordelijkheid dragen voor kwalitatief goede zorg.



In de visie van Maria-oord is de plan-do-check-act (PDCA) cyclus de basis voor het continue verbeteren en borgen van kwaliteit. De mate waarin kwaliteit van zorg wordt geleverd is onder andere zichtbaar door de diverse kwaliteitsinformatie die wordt uitgevoerd binnen de organisatie, zoals; interne audit, MIC/MIM-meldingen, klachten, cliënt ervaringsonderzoeken, medewerker tevredenheidsonderzoeken, dossiercontroles in het kader van de Administratieve Organisatie en Interne Controle (AO/IC). Het continu verbeteren en borgen van de kwaliteit wordt ondersteund door middel van het maken van verbeterplannen naar aanleiding van deze kwaliteitsinformatie.

### Cliënttevredenheid onderzoek (CTO)

In opdracht van Maria-oord heeft bureau Facit eind 2025 cliëntervaringen gemeten bij vertegenwoordigers van bewoners en bij thuiswonende cliënten van Maria-oord. Voor dit onderzoek is gebruikgemaakt van de vragenlijst uit het Generiek Kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan'. De resultaten worden gedeeld met de manager, de teams en de cliëntenraad. Per team worden de uitkomsten besproken en vertaald naar mogelijke verbeterpunten

#### Cliëntervaringen Verpleeghuiszorg

De respons op de online raadpleging was 46%, waarmee de uitkomsten een representatieve indicatie geven van de ervaren kwaliteit van ondersteuning en zorg.



Tevredenheid



Zorgkaart  
Nederland

- Totalscore (uitkomstindicator): 7,9
- Rapportcijfer organisatie: 8,4
- Rapportcijfer medewerkers: 8,6

Het algemene beeld is positief: 100% zou Maria-oord aanbevelen aan anderen (2024: 91%). Vertegenwoordigers waarderen met name de bejegening en betrokkenheid van medewerkers in hoge mate.

De gemiddelde waardering op Zorgkaart Nederland bedraagt 7,8.

#### Cliëntervaringen Zorg Thuis

De respons op de online raadpleging was 51%, waarmee de uitkomsten een representatieve indicatie geven van de ervaren kwaliteit van ondersteuning en zorg.



Tevredenheid



Zorgkaart  
Nederland

- Totalscore (uitkomstindicator): 8,5
- Rapportcijfer organisatie: 8,7
- Rapportcijfer medewerkers: 8,8

Het algemene beeld is positief: 88,4% zou Maria-oord aanbevelen aan anderen. Er zijn geen respondenten die ontevreden zijn. Cliënten waarderen met name de bejegening en betrokkenheid van medewerkers in hoge mate.

De gemiddelde waardering op Zorgkaart Nederland bedraagt 9,8.

#### Cliëntervaringen Huishoudelijke dienst

In het vierde kwartaal van 2024 is de uitvraag bij huishoudelijke dienst gedaan. De netto respons voor deze raadpleging was 51,1%.



Tevredenheid

Tevredenheid is gemiddeld 8,2.

Medewerkers hebben voortdurend aandacht voor het bespreken van cliënttevredenheid gedurende werkzaamheden bij de cliënt. In 2026 wordt er een nieuwe uitvraag uitgevoerd.

#### Cliëntervaringen vrijwilligers

In 2025 is de uitvraag voor vrijwilligers gedaan. De netto respons voor deze raadpleging was 59%.



Tevredenheid

Tevredenheid is gemiddeld 8,3.

Vrijwilligers besteden vooral aandacht aan de cliënten in de vorm van muziek, activiteiten en het helpen bij de maaltijden.

### De belangrijkste reden om cliënt bij Maria-oord te zijn:



### De belangrijkste reden om vrijwilliger bij Maria-oord te zijn:



### Interne audits

In 2025 zijn er verschillende audits uitgevoerd, waaronder bewonersdossier, cliëntveiligheid, HACCP, hygiëne verpleegafdeling en mondzorg. Auditoren voerden met een aantal medewerkers een audit uit aan de hand van een checklist. De daaruit volgende rapportage en verbeterpunten zijn met de desbetreffende afdeling besproken en gemonitord in team en managementteam.

### Prezo

PREZO kijkt naar het leveren van prestaties aan bewoners en cliënten door onze zorgprofessionals en Maria-oord als organisatie, in de praktijk. Ook toetst PREZO of onze prestaties (voldoende) bijdragen aan de ervaringen van bewoners en cliënten. Onze kwaliteit is immers van grote invloed op de kwaliteit van leven van de bewoners. In 2025 is Maria-oord opnieuw gecertificeerd voor de komende 3 jaar: een bewijs van de uitstekende zorg en dienstverlening.

Verbeterpunten die benoemd zijn worden besproken en gemonitord in de teams en het management team.



### Klachten

Elke klacht is er een om van te leren. Voor de bewoners is er een regeling voor een effectieve en laagdrempelige melding en afhandeling van klachten. Om de klachten laagdrempelig en dichtbij de bron af te handelen, gaat de betreffende manager over de klacht met de betrokkene in gesprek. In het kader van de Wzd is Maria-oord aangesloten bij regionale klachtencommissie. In dit kader is ook vertrouwenspersoon van Zorg en Belang en zijn samenwerkingsafspraken gemaakt.

In 2025 hebben de managers twee klachten ontvangen. Deze zijn geregistreerd in het ECD en naar tevredenheid afgehandeld. De externe klachtenfunctionaris en de regionale klachtencommissie hebben geen klachten ontvangen. Ook is de vertrouwenspersoon Wzd in 2025 niet benaderd.

### Wet Zorg en Dwang (Wzd)

Maria-oord streeft ernaar dat cliënten en bewoners leven in vrijheid op eigen wijze. Vrijheid om te zijn wie je bent, waar je bent en te doen wat je wilt. De Wzd geldt niet alleen in zorginstellingen, maar ook in de thuissituatie, logeeropvang en kleinschalige woonvormen. Het vernieuwde Wzd-beleid van Maria-oord draagt bij aan een betere kwaliteit van leven en rechtsbescherming voor cliënten en bewoners door het stimuleren van eigen regie en het zoveel mogelijk voorkomen van onvrijwillige zorg.

### MIC Verpleegafdeling



### MIC Zorg Thuis



### Melding Incident Cliënt (MIC)

Om te leren en continu te verbeteren naar aanleiding van incidenten, worden binnen Maria-oord incidenten waarbij een bewoner betrokken is geregistreerd via een digitaal MIC-formulier in het elektronisch patiëntendossier. Tijdens het teamoverleg worden de MIC-meldingen geanalyseerd om mogelijke verbeterpunten te identificeren.

Op organisatieniveau wordt binnen de MIC-commissie gekeken naar trends en patronen, zodat structurele verbeteringen kunnen worden doorgevoerd.

### Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)

Eenmaal per jaar vindt er MTO plaats. Dit jaar is deze in januari 2025 uitgevoerd door ActiZ. Respons 77,2 %. De hoge respons duidt op een sterke betrokkenheid van de medewerkers.

#### Tevredenheid medewerkers

In het vierde kwartaal van 2024 is de uitvraag bij de medewerkers gedaan. De netto respons voor deze raadpleging was 77,2%.



De medewerkers zijn het meest positief over de inhoud van het werk, wijze van samenwerken met collega's en de waardering die men ontvangt.

#### De belangrijkste reden om bij Maria-oord te werken:



### Reflectie op 2025

In 2025 heeft de nadruk gelegen op het motto 'Samen staan we sterker', gericht op het versterken van onze positie als regionale koploper in Community Care.

Vanuit de speerpunten het versterken van netwerken, het werven en behouden van goed personeel en innovatie in zorgtechnologie zijn concrete stappen gezet.

Daarnaast hebben we ons gericht op de herinrichting van de verpleeghuisomgeving en de uitbreiding van Community Care in het kloostergebied, in samenwerking met de gemeente Dongen en de woningcorporatie.

Een aantal voorbeelden van de ontwikkelingen binnen Maria-oord:

- Aanstelling nieuwe bestuurder, manager Bedrijfsvoering, medewerker ICT, Communicatieadviseur en HR-adviseur
- Nieuwe visie op Welzijn, Wonen en Zorg samen met de medewerkers, familie en andere belanghebbende beschreven
- Uitbreiding Goed Toeven voor bewoners met een Wmo-indicatie
- Openstellen van Maria-oord voor lokale initiatieven om elkaar te ontmoeten (muziekmiddag, kookworkshop, koffiemomenten, biljarten, rummikubmiddag)
- Introductie van de visie 'Anders leren'
- Invoering van een nieuwe digitale leeromgeving; FLIP – Flexibel Leren in Praktijk
- Versterking van werkpleklers en themaleren binnen teams

## Toekomstperspectief: Levering van integrale zorg vanuit de gemeenschap

In 2026 zetten we een nieuwe stap met het motto 'Samen staan we sterker', gericht op het versterken van onze positie als regionale koploper in Community Care. De speerpunten zijn het Doorontwikkeling CCD, Werkplezier, Communicatie & Imago, Gezonde bedrijfsvoering, Vastgoed & Huisvesting en Data & Risicomanagement.

Daarnaast richten we ons verder op de herinrichting van de verpleeghuisomgeving en de uitbreiding van Community Care in het kloostergebied, in samenwerking met de gemeente Dongen en de woningcorporatie. In de gebiedsvisie voor het kloostergebied wordt het behoud van het klooster als centrale ontmoetingsplek benadrukt.

Met deze integrale aanpak, waarin zorginnovatie en duurzame woonoplossingen hand in hand gaan, bouwen we verder aan kleinschalige, cliëntgerichte en gemeenschaps-gerichte zorg. Samen staan we sterker en samen zorgen we ervoor dat onze cliënten kunnen blijven wonen in hun vertrouwde omgeving, met de gewenste ondersteuning vanuit de gemeenschap.



# Samen staan we sterker



## Wat willen wij

Koploper blijven op het gebied van Community Care Dongen (CCD) en onderscheidend blijven binnen de regio.

## Wat gaan wij doen

### Doorontwikkeling CCD

*Welzijn is ons fundament. Vanuit deze kernwaarde verankeren we CCD in onze organisatie en in Dongen, in nauwe samenwerking met het informele en formele netwerk.*

**Acties:**

- Samenwerking tussen formeel en informeel netwerk
- Uitbreiden van het welzijnsaanbod
- Teamontwikkeling en versterking van samenwerking binnen Maria-oord



### Werkplezier

*We vergroten het werkplezier door een betere werk-privébalans en het creëren van een fijne werkomgeving.*

**Acties:**

- Vitaliteitsplan maken voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers
- Medewerkerstevredenheid wordt jaarlijks gemeten
- Verzuim verlagen naar minder dan 7%



### Communicatie & Imago

*We versterken de naam, identiteit en het imago van Maria-oord. Dit doen we met een goed intern- en extern communicatieplan en een vernieuwde huisstijl.*

**Acties:**

- Communicatielijnen en (digitale) kanalen verbeteren
- Nieuwe huisstijl ontwikkelen
- Communicatiestrategie voor arbeidsmarkt ontwikkelen



### Gezonde bedrijfsvoering

*We houden de organisatie financieel gezond en behalen minimaal 2% netto resultaat. We sturen daarnaast beter op opbrengsten, kosten en belangrijke besluiten voor de toekomst.*

**Acties:**

- Zorgopbrengsten verbeteren
- Financiële sturing verbeteren
- Minder inzet van extern personeel

### Data & Risicomanagement

*We zorgen dat data betrouwbaar, veilig en beschikbaar is. Zo voldoen we aan wet- en regelgeving, verkleinen we risico's en sturen we op juiste informatie.*

**Acties:**

- Betrouwbare data
- Veilige data
- Data beschikbaar houden en fraude voorkomen



### Vastgoed & Huisvesting

*We zorgen voor toekomstbestendig vastgoed.*

**Acties:**

- Programma van eisen voor nieuwbouw 2029 opstellen
- Ontwerp nieuwe huisvesting nieuwbouw 2029
- Concept huurovereenkomst voor nieuwbouw opstellen

# Maria-oord

Hoge Ham 25  
5104 JA Dongen

[www.mariaoord.nl](http://www.mariaoord.nl)

