

Waardegedreven bedrijfsvoering in de zorg

Negen inspirerende
verhalen uit de
langdurige zorg



De zorgsector ziet zich onverminderd gesteld voor grote uitdagingen: oplopende kosten, blijvende krapte op de arbeidsmarkt, veranderende wet- en regelgeving en de noodzaak om zorg toekomstbestendig te organiseren. Tegelijk zien we dat zorgaanbieders, ondanks deze druk, met grote betrokkenheid werken aan het versterken van hun bedrijfsvoering en het behouden van mensgerichte zorg. De sector verandert in hoog tempo, en organisaties bewegen voortdurend mee.

In dit magazine delen we ook dit jaar voorbeelden van bestuurders, managers en professionals die laten zien wat voor hen werkt – én waarom. Hun verhalen maken de ontwikkelingen in de zorg tastbaar. U leest hoe organisaties koers durven te bepalen, welke keuzes zij maken, wat hen daarbij helpt en welke obstakels zij onderweg moeten overwinnen.

Wij zijn de negen zorgorganisaties dankbaar dat zij hun ervaringen en inzichten met ons hebben willen delen. Hun verhalen bieden een eerlijk en inspirerend inkijkje in de praktijk. We hopen dat deze voorbeelden nieuwe ideeën voor uw eigen organisatie losmaken en u motiveren om uw eigen stappen voorwaarts te zetten. Laat het ons vooral weten!

Het Benchmark Care-team 2026 – Marvin Hanekamp, Marieke Smelik, Enzo van den Maagdenberg, Merel de Klerk, Nadieh Kersemakers, Berend Driessen, Charlotte Asma, Suzanne Bakermans, Jules de Backer en Tom Meinders.



Marvin Hanekamp

Voorwoord

Inhoudsopgave

Van Neynsel – Hoe AI de zorg bij Van Neynsel op voorsprong zet	3
Nieuw Unicum – Van crisis naar kracht	5
Surplus – Surplus innoveert niet voor, maar met de zorg	8
Marente – Zo houdt Marente bestuurlijke grip op AI	11
Buurtzorg – Zelfsturing als fundament voor minimale overhead en maximale kwaliteit	13
Aveleijn – Duurzaamheid is onderdeel van ons DNA	16
Zorgspectrum Het Zand – Hoe zorgtechnologie bijdraagt aan veilige vrijheid bij Zorgspectrum Het Zand	19
Limor – Het succes van de omslag zat niet in één grote maatregel	21
Mijzo – Koersvast vernieuwend	23
Over Berenschot	26
Over de auteurs	28

Colofon

Jaar van uitgave: 2026

Redactie

- Marvin Hanekamp
- Enzo van den Maagdenberg
- Marieke Smelik
- Merel de Klerk
- Nadieh Kersemakers
- Berend Driessen
- Daan Blom
- George Braam
- Beatrijs van Dinter

Tekstcorrectie

- Wilma Schreiber

Vormgeving

- Harrie Wilkens

Fotografie

- Femke van den Heuvel
- Martine van der Moolen

© 2026 Berenschot

“Ik zou graag zien dat elke collega een eigen AI-assistent krijgt, die 24 uur per dag beschikbaar is.”



Hoe AI de zorg bij Van Neynsel op voorsprong zet

Van Neynsel is een ouderenzorgaanbieder in 's-Hertogenbosch en Vught. Samen met andere (zorg)partners, woningbouwcorporaties en de gemeente 's-Hertogenbosch investeert Van Neynsel volop in (sociale) innovatie en toekomstgerichte zorgoplossingen. We gingen daarover in gesprek met Jeroen van Bommel, directeur bedrijfsvoering & innovatie en veelgevraagd spreker over deze thema's.

ORGANISATIE: Van Neynsel
GESPREKSPARTNER: Jeroen van Bommel, directeur
Bedrijfsvoering & Innovatie
THEMA: AI
AUTEUR: Marvin Hanekamp

Over Van Neynsel

De ruim 1.100 medewerkers en 350 vrijwilligers bij Van Neynsel combineren wonen, zorg en welbevinden voor ouderen in 's-Hertogenbosch en Vught. Vanuit de kernwaarden persoonlijk, betrokken en professioneel focussen zij op wat bewoners en cliënten nog wél kunnen en hoe die kunnen blijven meedoen. De Sociale Benadering ondersteunt deze aanpak.

Medewerkers laten doen waar ze goed in zijn

Samen met de andere ouderenzorgaanbieders in de regio Noordoost-Brabant streeft Van Neynsel naar een totale reductie van ZZP-contracten. Dit ondanks het feit dat ook in deze regio sprake is van toenemende personeelskrapte. Een uitdaging is daarom om met minder mensen evenveel of meer te doen. En dat zonder de werkdruk te verhogen en met behoud van werkplezier. Van Neynsel volgt hierbij twee sporen. Ten eerste wordt ingezet op een 'Samenspel' tussen professionele zorg en de bewoner en diens sociale netwerk. Daarnaast speelt innovatie een belangrijke rol. Jeroen: "We zoeken continu naar innovatieve oplossingen, zodat onze zorgcollega's zich vooral kunnen richten op datgene waar zij het best in zijn: het bieden van goede en empathische zorg."



AI onderdeel van continu verbeteren

Het directieteam en managementteam bedrijfsvoering van Van Neynsel zijn (black belt) lean opgeleid. Continu verbeteren staat bij hen dan ook hoog in het vaandel. Daarbij wordt volop gebruik gemaakt van innovatieve technieken zoals robotic process automation (RPA) en AI. Jeroen: "Twee jaar geleden zijn we gestart met RPA om administratieve processen te automatiseren. Dat combineren we inmiddels volop met AI, waarbij we RPA zien als de 'handjes' en AI meer als de 'hersenen'." Jeroen zou graag zien dat elke collega een eigen AI-assistent krijgt, die 24 uur per dag beschikbaar is. Dat is een van de vier sleutelprojecten voor 2026. Medewerkers kunnen deze assistent vragen stellen over algemene en Van Neynsel-specifieke informatie. Hiertoe zijn koppelingen gemaakt met bijvoorbeeld Zenya (kwaliteits- en risicomangement), TOPdesk (servicemanagement) en Vilans (zorgprotocollen). Dit is inmiddels gereed.

Autonome assistent

De stap die momenteel in ontwikkeling is, betreft persoonsspecifieke informatie, bijvoorbeeld het aantal vakantiedagen of het individueel ontwikkelbudget. De laatste stap is agentic AI, een geavanceerde vorm van kunstmatige intelligentie die autonoom handelt. De agent neemt zelfstandig beslissingen, plant stappen en voert complexe, end-to-end taken uit om een doel te bereiken, zonder voortdurende menselijke tussenkomst. In tegenstelling tot traditionele AI die reageert, neemt agentic AI initiatief, leert continu, past zich aan en gebruikt tools (zoals e-mail, agenda's) om proactief te werken, wat resulteert in automatisering en efficiëntie. Jeroen: "Hier zit de grootste winst! De assistent geeft dan niet enkel antwoord op vragen, maar denkt met je mee en voert taken voor je uit. Denk aan agendabeheer, registratie van verlofdagen en indienen van declaraties."

Innovatieve eenvoud

Doel is het bieden van goede en betaalbare zorg en het verhogen van werkplezier voor medewerkers. "Innovatie blijft daarbij een middel, niet het doel. Dat moeten we niet uit het oog verliezen", zo betoogt Jeroen. "Vaak wordt gepleit voor het versterken van digitale vaardigheden van zorgmedewerkers. En dat is zeker belangrijk, maar we vragen onderhand best veel. Zij worden geconfronteerd met veel nieuwe applicaties, technieken en apparaten. Mijn droom is dan ook dat elke medewerker op zijn/haar werktelefoon toegang krijgt tot één virtuele assistent die over alle applicaties werkt. Daarmee kunnen zij dus alles en die overkoepelende applicatie werkt zo logisch dat digitale vaardigheid geen issue meer is en training overbodig wordt."



Meer weten over de inzet van AI bij Van Neynsel?

Neem dan gerust contact op met Jeroen van Bommel, directeur Bedrijfsvoering & Innovatie, j.van.bommel@vanneynsel.nl



Van crisis naar kracht

Na een jaar van interne problemen bij Nieuw Unicum werd begin 2023 een tweehoofdige raad van bestuur aangesteld, die de teammanagers zorg en dagbesteding rechtstreeks aanstuurt. Daarmee werd een verplattung van de organisatie gerealiseerd. Tevens werd de raad van toezicht vernieuwd. In mei 2023 bleek echter dat er meer personeel (zowel eigen personeel als inhuur) was ingezet dan begroot. Teammanagers kregen de opdracht om de extra inzet terug te brengen. Desondanks sloot Nieuw Unicum 2023 financieel af met een verlies van 11%.

- ORGANISATIE:** MS-expertisecentrum Nieuw Unicum
- GESPREKSPARTNERS:** René Kemna, teammanager bedrijfsvoering, en Gerard Meijering, business controller
- THEMA:** koerswijziging en nieuwe manier van werken
- AUTEUR:** George Braam

Over Nieuw Unicum

MS-expertisecentrum Nieuw Unicum is een woonzorginstelling voor mensen met multiple sclerose en niet-aangeboren hersenaandoeningen die niet meer thuis (kunnen) wonen. De organisatie telt vier locaties, waar zo'n 470 medewerkers en 50 vrijwilligers zorg dragen voor 250 bewoners. Nieuw Unicum is in 2025 erkend als landelijk Doelgroep Expertisecentrum.

“Het voelde alsof we op een zinkend schip zaten”, memoreert René Kemna, teammanager bedrijfsvoering. “De organisatie liet zich het beste omschrijven als een ‘dorp in de duinen’ met veertien teams die hun eigen mores hadden, weinig inzicht in cijfers en nauwelijks sturing.” Gerard Meijering, business controller, vult aan: “Het vertrouwen van interne én externe stakeholders was daarmee bijna verdwenen.”

De wake-up call

De nieuwe raad van bestuur bracht een duidelijke boodschap: het roer moet om. Geen cosmetische ingrepen, maar een fundamentele herziening van processen, cultuur en structuur. “We hebben er een hek omheen gezet voor een sterke interne focus”, zegt Gerard. “Zo gaat het nu, en voortaan doen we het anders. De helft van de staf werd vernieuwd, verantwoordelijkheden opnieuw belegd en de basis op orde gebracht. Het doel was van losse eilandjes te gaan naar één organisatie die stuurt op feiten en processen.”

Van pappen en nathouden naar proces en eigenaarschap

De eerste stap in deze radicale maar doordachte koerswijziging was het in kaart brengen van alle primaire, ondersteunende en besturende processen, en deze beschrijven, laten aansluiten en waar nodig vernieuwen, en implementeren. Deze aanpak kreeg de naam ‘Grip op kwaliteit’, mede met het oog op een HKZ-certificering.

Parallel is gewerkt aan de structuur door de veertien zorgteams te leren samenwerken op grond van een functiehuis met drie lagen, waardoor verantwoordelijkheden helder werden belegd. Alle organisatieonderdelen kregen een duidelijke verantwoordelijkheid en een verantwoordelijke. “Tegelijkertijd werd financiële hygiëne ingevoerd met strakke maandafsluitingen, een rolling forecast en transparante rapportages. Die vervingen de oude ad-hocboekingen en kruissubsidies tussen de zorg- en huisvestingsexploitatie”, aldus Gerard.

Deze omslag ging gepaard met een cultuurverandering waarbij managers leerden sturen op fte's, zzp'ers, verzuim en bezettingsgraad. Daarbij moesten zij echt eigenaarschap nemen voor hun resultaten. “Voorheen hoorde je: ‘Ik heb uren tekort’, nu hoor je: ‘Hoe lossen we dit samen op?’”, aldus René. De dialoog tussen teams, managers en de staf werd cruciaal. Bestuurders en staf gingen actief langs bij teams. “Vertrouwen win je door transparantie en door het hele verhaal te blijven vertellen – ook als het niet goed gaat”, benadrukt Gerard. Zo ontstond een nieuwe manier van werken waarin grip, inzicht en samenwerking centraal staan.

Resultaten van rood naar zwart

Het huzarenstukje? In drie jaar tijd van -11% naar +7%. Daarbij is Nieuw Unicum nu officieel erkend als MS-expertisecentrum. “Dat was geen cadeau”, constateert René. “Vanaf zomer 2023 is hard gewerkt aan die erkenning. Dat hebben we onder hoge druk en met veel betrokken collega's gerealiseerd. Per 1 januari 2025 zijn we officieel erkend door VWS. Dit hielp ook om in samenwerking met NZa, zorgkantoren en VWS te komen tot passende financiële middelen. Vanaf 1 januari 2026 hebben we nu een vast tarief voor bewoners met progressieve MS en hun bijbehorende zorgvraag. Pas toen onze basis op orde was, kregen we ook hier het vertrouwen.”

De organisatie investeert nu in huisvesting en innovatie. “Onze locatie ademt nog de jaren 70”, omschrijft Gerard. “Maar we werken aan plannen voor vernieuwing. Dit gaat verder dan alleen nieuwbouw, het betekent ook anders werken. Dat is toekomstgericht denken.”

Het blijft mensenwerk

De oude gewoontes zijn echter niet zomaar verdwenen. “We blijven sturen op processen, niet alleen op uitkomsten,” benadrukt René. Borging vraagt om discipline én herhaling. “Het is mensenwerk”, vult Gerard aan. “Je moet blijven uitleggen waarom we dingen doen, anders verlies je het vertrouwen.” De cultuurverandering zit steeds dieper in de vezels van de organisatie, maar het werk is nog niet gedaan. “We zijn op weg, maar nog niet op de eindbestemming”, aldus René. “Het gaat om continu verbeteren.”

“Voorheen hoorde je:
‘Ik heb uren tekort’,
nu hoor je:
‘Hoe lossen we dit
samen op?’”



Kritische succesfactoren

De geslaagde transformatie van Nieuw Unicum kent een aantal pijlers. Allereerst: vertel altijd het hele verhaal, ook als het pijn doet, want transparantie is de basis voor vertrouwen. Stuur niet op incidenten maar op structurele verbetering aan de hand van afgesproken werkprocessen, zodat verbeteringen duurzaam zijn. Creëer eigenaarschap bij medewerkers door hun te laten begrijpen waarom verandering nodig is en welke invloed zij zelf hebben. Denk daarbij altijd in lange termijn; van huisvesting tot personeelsplanning, want kortetermijnoplossingen lossen structurele problemen niet op. Vertrouwen is goud bij zowel het zorgkantoor, medewerkers als cliënten, en win je door grip en inzicht zichtbaar te maken. Deze combinatie van discipline, dialoog en ambitie maakt het verschil tussen overleven en bloeien.

Tips voor collega-aanbieders

Begin bij de basis, want zonder financiële hygiëne geen sturing. Maak resultaten en trends zichtbaar via dashboards en rapportages, zodat iedereen weet waar de organisatie staat. Investeer in taal naast vaardigheden en leer managers praten over cijfers én zorg, zodat zij echt kunnen sturen. Blijf communiceren, herhalen en uitleggen, want cultuurverandering vraagt tijd en aandacht. En durf te dromen; een visie op de toekomst geeft richting en energie, zelfs in moeilijke tijden.

Met deze aanpak bewijst Nieuw Unicum dat zelfs een kleine organisatie groot kan denken. Met lef, leiderschap en een visie op de toekomst



Meer weten over de radicale ommezwaai van Nieuw Unicum?

Neem dan gerust contact op met Gerard Meijering,
gmeijering@nieuwunicum.nl



“De echte verandering lag in het meenemen van familie, medewerkers en een herdefinitie van het begrip ‘incident’.”

Surplus innoveert niet voor, maar mét de zorg

Surplus hanteert een opvallend mensgerichte en praktijkgedreven aanpak van zorginnovatie, waarin technologische mogelijkheden en sociale verandering hand in hand gaan. Centraal staat steeds het betrekken van de mensen die het direct betreft: zorgmedewerkers, cliënten en verwanten. Dat uitgangspunt maakt de vernieuwingsprojecten niet alleen relevanter, maar óók duurzamer in de praktijk.

ORGANISATIE: Surplus
GESPREKSPARTNER: Luuk van Schendel,
innovatieadviseur
THEMA: innovatie
AUTEUR: Marvin Hanekamp

Over Surplus

De ruim 5.000 medewerkers en vrijwilligers van Surplus dragen elke dag bij aan het welbevinden van inwoners van West-Brabant en bieden hun ondersteuning vanuit een breed palet van dienstverlening – sociaal werk, thuisondersteuning, wijkverpleging, verpleeghuiszorg en behandeling.

We spraken hierover met Luuk van Schendel, innovatieadviseur bij Surplus. Hij was verantwoordelijk voor het opzetten van een zorgdomoticastrategie voor de intramurale locaties. En voor diverse projecten waarin digitale en sociale vernieuwing samenkwamen.

Van domotica tot cultuurverandering

In het traject omtrent zorgdomotica bepaalde bijvoorbeeld niet de IT-afdeling met welke smartphone gewerkt zou worden, maar kregen zorgmedewerkers zelf de keuze. Dat leverde niet alleen meer draagvlak op, maar de technologie sloot zo ook beter aan bij het dagelijks werk.

Een ander kenmerkend voorbeeld is de kwestie van vrijheid bij dementie. Luuk: “Voorheen verbleven cliënten op gesloten afdelingen, nu is stapsgewijs gewerkt naar meer openheid en bewegingsvrijheid. Sensoren en betrouwbare apps helpen om de veiligheid te waarborgen. De echte verandering lag echter in het meenemen van familie, medewerkers en een herdefinitie van het begrip ‘incident’. Zo werd technologie onderdeel van een bredere cultuurverandering.”

Innovatie vanaf de werkvloer

Surplus organiseert al tien jaar de Innovatie Expeditie: een vierdaags programma waarin medewerkers uit alle lagen van de organisatie vaardigheden ontwikkelen om te vernieuwen, en deze vaardigheden toe te passen rondom een eigen vraagstuk op hun werkplek. Deze projecten starten daarmee vanuit de praktijk in plaats van vanuit technologieaanbieders of management.

Door medewerkers te betrekken bij innovatieprojecten, wordt de kans op succesvolle implementatie een stuk groter. Zo gebeurde de implementatie van slim incontinentiemateriaal, de Wolk heupairbag en de BedSense voor valgevaarlijke cliënten, door enthousiaste collega's uit de zorg. Onder begeleiding van Luuk sneed dit mes aan twee kanten: de implementatiecapaciteit werd vergroot en de collega's hadden een mooie uitdaging.

Bewuste AI-aanpak

Hoewel data en AI een grote belofte vormen, wil Surplus een tech-push voorkomen. Dit onder meer via een zogeheten AI-lab met zes percelen waarin Surplus zich wil ontwikkelen. Van het experimenteren met AI-oplossingen tot AI-geletterdheid en aandacht voor privacy en dataveiligheid.

Uitgangspunt is dat data en AI direct het zorgproces moeten verrijken. Zo is er met oproep- en sensordata een dashboard gebouwd voor kwaliteitsverpleegkundigen op basis van hun dagelijkse vraagstukken. De informatie uit het dashboard voegt relevante, nieuwe informatie toe aan bijvoorbeeld multidisciplinaire zorgoverleggen. Ook bij pilots, zoals met Microsoft Copilot, betreft Luuk het primaire proces. “Een logopedist ontwikkelde bijvoorbeeld een AI-agent die rapportages versnelt, een toepassing die zonder deze benadering wellicht niet boven water was gekomen.”

AI-spiegel

Bij een complexe en zich snel ontwikkelende technologie als AI wordt vaak een beroep gedaan op externe AI-experts. Surplus investeert echter vooral in het laten groeien van interne expertise. Met als achterliggende filosofie dat interne experts het best richting kunnen geven aan de oplossingen van morgen. Samen met een externe partner heeft Surplus hiervoor de AI-spiegel ontwikkeld.

Het doel van deze AI-spiegel is om samen het gesprek te leren voeren over AI in de zorg. Deelnemende medewerkers worden geconfronteerd met hun 83-jarige ik en krijgen te maken met verschillende scenario's van AI in de ouderenzorg – variërend van een AI-robot die intakegesprekken voert tot automatische medicatieaanpassing. Deze scenario's dienen als gespreksstarter om vanuit het perspectief van hun oudere ik te bepalen: willen we dit en zo ja, onder welke voorwaarden?



“Technologie werd zo onderdeel van een bredere cultuurverandering.”

Technologie als sluitstuk

De kern van de aanpak van Surplus zit volgens Luuk in het betrekken van de mensen die het aangaat. “Of het nu gaat om technologie, data of cultuurverandering: medewerkers en cliënten hebben een grote invloed op keuzes. Dat resulteert in innovatie die niet alleen technisch haalbaar is maar ook ethisch en praktisch aansluit op de realiteit van de zorg.”

Hiermee bewijst Surplus dat zorginnovatie het meest oplevert wanneer technologie niet het startpunt is, maar het sluitstuk van een proces dat begint bij de vragen en behoeften uit de praktijk. Dat maakt de aanpak herhaalbaar én inspirerend voor andere zorgorganisaties.



Meer weten over de aanpak van Surplus?
Neem dan gerust contact op met Luuk van Schendel,
innovatieadviseur, luuk.vanschendel@surplus.nl

“Hygiëne en protocolvast werken zijn randvoorwaardelijk zodra er extern gedeeld wordt.”



Zo houdt marente bestuurlijk grip op AI

Marente laat zien hoe je als zorgbestuur koers houdt in een tijd van snelle AI-ontwikkelingen: eerst zelf leren en je governance aanscherpen, dan pas organiseren en experimenteren. Met een duidelijke focus op mensgerichte zorg en veilige implementatie werkt Marente stap voor stap aan AI-toepassingen die de werkvloer ontlasten en de kwaliteit van zorg verhogen.



ORGANISATIE: Marente
GESPREKSPARTNERS: Anne Leemhuis, RvB, en Jan Keijzer, manager ICT
THEMA: omgaan met AI
AUTEUR: Daan Blom

Over Marente

Marente is een zorgorganisatie in de Rijn-, Duin- en Bollenstreek, Oegstgeest, Voorschoten en Leiden die professionele verzorging, verpleging en ondersteuning biedt aan ouderen en kwetsbare mensen in de thuissituatie en in woonzorglocaties. Marente helpt cliënten zelfstandig wonen met wijkteams en thuiszorg, biedt verblijf en behandeling in verpleeghuizen en revalidatie en legt nadruk op zorg op maat en eigen regie in samenwerking met mantelzorgers. De organisatie werkt met ruim 35 wijkteams, 10 woonzorglocaties en een revalidatiecentrum en is al meer dan 100 jaar actief in de regio.



Vooroplopen met visie en governance

Marente koos bewust voor ‘eerst begrijpen, dan doen’. De aanleiding was de stortvloed aan AI-berichten, gecombineerd met zorgen over tempo, vendor lock-in en de veranderkracht van de eigen IT-organisatie. “Als bestuur en ICT wilden we in charge blijven, niet ingehaald worden door leveranciers of de AI-hype. In een decentrale organisatie vraagt dat om koersvast leiderschap, duidelijke kaders en een gezamenlijke taal tussen zorg en ICT”, stelt bestuurder Anne Leemhuis.

Doorleefde grondhouding

Het bestuur volgde een gerichte training waarin de basisprincipes van AI werden toegelicht en een tweede dag met rollenspellen en casuïstiek. “De verleiding van mooie leveranciersverhalen werd bewust doorgeprikt met kritische vraagtechnieken, waardoor we houvast kregen in leveranciersmanagement en besluitvorming”, aldus ICT-manager Jan Keijzer. De tweede cursusdag vormde de basis voor een intern kader: AI-uitvoer wordt altijd door een mens gevalideerd, bronnen en betrouwbaarheid worden expliciet belegd, en AI-besluiten landen in bestaande governance in plaats van op een parallel spoor. “Dat kader is nu onderdeel van de standaarddatagovernance binnen Marente.”

Toepassingen met impact

Marente hanteert inmiddels AI-richtlijnen op de werkvloer (vergelijkbaar met afspraken rond WhatsApp-gebruik) en verkent waar ‘embedded AI’, van leveranciers die al in huis zijn, processen kan versnellen zonder extra risico’s. “Bijvoorbeeld in het veilig doorzoekbaar maken van het kwaliteitshandboek of het inzetten van Copilot in ondersteunende bedrijfsvoering”, vertelt Jan.

De strategische focus ligt op het ontzorgen van medewerkers en het slim inzetten van schaarse arbeid, met een eigen afdeling Digitale zorg en aandacht voor mantelzorgers en naasten (zoals spraakgestuurde informatie en vraagbaakfunctionaliteit). “In regionale samenwerking werken we aan datadeling binnen de grenzen van wet- en regelgeving”, zegt Anne. “‘Hygiëne’ en protocolvast werken zijn randvoorwaardelijk zodra er extern gedeeld wordt.” Rollen en functies zullen in de komende tijd veranderen; Marente verkent dit proactief en stimulerend, niet controlerend.

Resultaten en tips

Marente boekte vooral bestuurlijke grip op AI met heldere kaders en toetsingscriteria, een gedeelde taal tussen zorg en ICT, en sneller, veilig toegang tot gevalideerde kwaliteitsinformatie. Tegelijk ontstond energie om doelgericht te experimenteren in afgebakende pilots. Relevante tips: investeer in een solide data- en beveiligingsbasis, benut de AI die jouw bestaande leveranciers aanbieden voor veilige versnelling, test innovaties in een geïsoleerde omgeving met duidelijke stop/door-criteria, integreer AI-besluiten in de bestaande governance en blijf zelf in charge. Laat leveranciers niet de koers bepalen. “Deze combinatie zorgt voor verantwoorde innovatie die de werkvloer merkbaar ondersteunt en mensgerichte zorg versterkt”, aldus Anne. “Eerst bestuurlijk houvast creëren en daarna gecontroleerd stappen in de praktijk zetten. Dan blijft innovatie dienstbaar aan de zorg en duurzaam geborgd in de organisatie.”

Meer weten over de AI-richtlijnen van Marente?

Neem dan gerust contact op met Anne Leemhuis, bestuurder, anne.leemhuis@marente.nl



“Bijna 80% van onze administratie zit op de Wlz, terwijl het maar 20% van de omzet vertegenwoordigt.”

Buurtzorg: de kracht van zelfsturing in de praktijk

Hoe organiseer je als grootste aanbieder van wijkverpleging een extreem kleine overhead? Buurtzorg laat zien dat het kan door radicaal te kiezen voor vertrouwen, eenvoud en zelfsturing – ook in de overhead. In een gesprek met ceo Joost de Blok en controller Bart Morsink wordt duidelijk hoe deze filosofie in de praktijk werkt en welke lessen collega-aanbieders hieruit kunnen trekken.

Over Buurtzorg

Buurtzorg bewijst dat minder soms meer is. Minder management, minder codes, minder beleid – en toch een organisatie die landelijk opereert, met hoge cliënttevredenheid en medewerkers die massaal een 8 of hoger geven. Dit is ook terug te zien in de Net Promoter Score (NPS) van Buurtzorg, zo blijkt uit onderzoek van Effectory. En de NPS van cliënten is 83,8%, waar de rest van de sector gemiddeld op 54,8% zit (ActiZ). Het geheim zit in vertrouwen, eenvoud en een visie die niet onderhandelbaar is.

ORGANISATIE: Buurtzorg
GESPREKSPARTNERS: Joost de Blok en Bart Morsink
THEMA: zelfsturing
AUTEURS: George Braam en Berend Driessen

Van visie naar praktijk

Buurtzorg is ontstaan vanuit een duidelijke overtuiging: goede zorg draait om het oplossen van problemen van cliënten, niet om productie. “We willen dat professionals deskundig zijn en zelf verantwoordelijkheid nemen, en daar hebben professionals autonomie voor nodig”, vertelt Joost. Deze autonomie staat volgens Buurtzorg ten dienste van goede zorg; het stelt professionals beter in staat te werken vanuit hun professionele kennis en de relatie met de cliënt. “Dat betekent geen stap-voor-stap monitoring, maar vertrouwen op vakmanschap. Teams zijn generalistisch en hoogopgeleid, zodat zij alle zorgvragen kunnen oppakken.”

Eenvoud als kracht

De administratieve processen bij Buurtzorg zijn opvallend eenvoudig. Waar andere aanbieders werken met tientallen registratiecodes, hanteert Buurtzorg er slechts vier: in de wijk, verlof, kantoor/overleg en ziekte. Declaraties worden vertaald naar prestaties op de achtergrond, zonder extra druk op teams. “Onze administratie is zo simpel dat deze geen onnodige overhead creëert,” aldus Bart.

Die eenvoud is geen toeval. Vanaf het begin van Buurtzorg is ingezet op standaardisatie van kaders en informatievoorziening. Teams weten precies waar ze aan toe zijn: 1) goede zorg leveren, 2) zelfsturend werken en 3) financieel gezond blijven. Van dit laatste punt is productiviteit een belangrijk onderdeel. “We hebben vastgesteld dat teams houdbaar zijn vanaf ruim 60% productiviteit. Daar sturen ze zelf op, met ruimte voor factoren zoals reistijd”, vertelt Joost.

De geschetste filosofie van eenvoud, standaardisatie en duidelijke kaders is ook zichtbaar in de cijfers. Buurtzorg geeft 6,7% van de totale kosten uit aan overhead, ten opzichte van 16,9% bij soortgelijke zorgaanbieders in de Berenschot Benchmark Care. Hiermee wordt ook ruimte gecreëerd om zorgprofessionals hogere salarissen te kunnen betalen.

Zelfsturing met vangnet

Zelfsturing betekent niet dat teams aan hun lot worden overgelaten. Buurtzorg werkt met ongeveer twintig regiocoaches die signaleren en ondersteunen, vooral bij samenwerking en langdurig verzuim. HR-coaches bieden extra expertise bij complexe vraagstukken. “Als teams structureel onder de norm zitten, maken ze zelf een plan. Coaches helpen, maar interventies komen altijd vanuit het team”, volgens Joost.

Het resultaat? 90% van de teams draait goed, waardoor coaches zich kunnen richten op de 10% die extra aandacht vraagt.

Uitdagingen: Wlz en groei

Niet alles is eenvoudig. “Bijna 80% van onze administratie zit op Wlz”, zegt Bart. “Ook landelijke dekking brengt complexiteit met zich mee: contact met alle zorgkantoren en verzekeraars, zonder grote inkoopteams.”

Groei bracht eveneens uitdagingen. “Toen we gelijktijdig duizenden medewerkers overnamen, was de druk op de backoffice enorm. Dat was geen autonome groei”, vertelt Joost. Toch bleef de basis intact: teams lossen problemen zelf op, ondersteund door kaders en visie.

Kritische succesfactoren

Het succes van Buurtzorg rust op een aantal pijlers die elkaar versterken. Allereerst het vertrouwen in professionals. “Dat wil niet zeggen dat mensen kunnen doen wat ze willen, het gaat om vertrouwen in teams”, benadrukt Joost. Dit vertrouwen maakt het mogelijk om controlemechanismen te minimaliseren en vakmanschap centraal te stellen. Daarnaast speelt standaardisatie een cruciale rol. Door gemiddelde uurprijzen richting de teams, eenvoudige registratiecodes en gestroomlijnde processen is de organisatie overzichtelijk en schaalbaar. “Alles is bij ons volledig gestandaardiseerd in de informatievoorziening en in de kaders; dat scheelt heel veel”, aldus Joost.



*“Begin bij wat logisch is voor professional en cliënt.
Niet bij beleidstafels.”*

Ook slimme IT draagt bij: ondersteunend, niet belastend. Het ECD-systeem helpt teams om inzicht te krijgen in zorginzet en cliënttevredenheid, zonder extra administratieve druk. Verder is er het vangnet van coaching. Coaches hebben geen beslissingsbevoegdheid, maar wel een signalerende functie. Zij helpen teams om plannen te maken als het niet goed gaat. Bij dit alles blijft visiedreven werken de rode draad. “Als je begint met de vraag wat goede zorg is, en wat de rol van professional en cliënt is, dan krijg je een veel minimalere aanpak”, stelt Joost.

Tips voor collega-aanbieders

Wat kunnen andere zorgorganisaties leren van Buurtzorg? Joost is helder: “Begin bij wat logisch is voor professional en cliënt. Niet bij beleidstafels.” Dat betekent dat organisaties moeten durven loslaten. Hoe meer regels en controle, hoe meer overleg en dus overhead. “Hoe minutieuzer je het inricht, hoe meer controle je nodig hebt en het gesprek hierover creëert ook veel overhead.”

Een tweede tip is om standaardisatie slim toe te passen. Niet alles hoeft uniform, maar kaders en IT-systemen moeten eenvoudig en ondersteunend zijn. “We hebben gezegd: één gemiddelde uurprijs, en teams kunnen zelf invloed uitoefenen op de rest.” Verder is het cruciaal om te investeren in kennis en vertrouwen. “Professionals willen grip op hun werk en diversiteit in taken, geen keurslijf. Het idee dat professionals ontlast moeten worden, moet je loslaten. Werken in de wijk kan zwaar zijn, dus organiseer het goed.” Tot slot: organiseer niet vanuit een opgelegd model. “We organiseren op een veel natuurlijker manier, zoals mensen ook in bijvoorbeeld families georganiseerd zijn.”

BUURTZORG

Meer weten over zelfsturing bij Buurtzorg?
Neem dan gerust contact op met buurtzorg,
info@buurtzorgnederland.com



Duurzaamheid is onderdeel van ons DNA

Aveleijn is een grote gehandicaptenzorgorganisatie met verschillende locaties in de regio Twente. In tien jaar tijd heeft Aveleijn duurzaamheid van 'bijzaak' naar volwaardig strategisch thema gebracht. Onder de naam Aardewerk is een beweging ontstaan die diep in de organisatie verankerd is. Het succes zit niet alleen in technische maatregelen of investeringen, maar vooral in het bewust maken en betrekken van cliënten, medewerkers en managers – en dat op een speelse, inclusieve manier.

ORGANISATIE: Aveleijn
GESPREKSPARTNER: Susanne Bentvelsen, bestuurder Aveleijn
THEMA: duurzaamheid
AUTEURS: Marieke Smelik en Marvin Hanekamp

Over Aveleijn

Aveleijn is een grote gehandicaptenzorgorganisatie met verschillende locaties in de regio Twente. Er werken zo'n 2.100 medewerkers. Vanuit de kernwaarden 'ontmoeten', 'ontwikkelen' en 'ondersteunen' biedt Aveleijn zorg, ondersteuning, behandeling en advies aan zo'n 3.000 kinderen, jongeren, volwassenen en senioren met een verstandelijke beperking.

Van idee naar beweging

Geïnspireerd door denkers, schrijvers en documentaires over natuur en klimaat, ontstond bij Susanne Bentvelsen de intrinsieke motivatie om echt wat bij te dragen aan het herstel van de aarde. Toen zij in 2017 bij Aveleijn begon, was duurzaamheid maatschappelijk nog niet het onderwerp van gesprek zoals dat tegenwoordig het geval is. Bij Aveleijn was daar echter al wel een voedingsbodemp voor. Susanne trof een bevroren medestander binnen het team Vastgoed en de eerste stappen waren reeds gezet. Zo ontstond ook het programma Aardewerk, gebaseerd op het meer omvattende gedachtegoed Waardenwerk van emeritus hoogleraar Harry Kunneman, dat de kernwaarden van Aveleijn beschrijft. “Binnen Aardewerk zijn cliënten volwaardig onderdeel van de inspanningen; die inclusiegedachte is essentieel.”

Bewustwording als basis

Een belangrijk onderdeel van het programma is het voeren van zogenaamde klimaatgesprekken in kleine groepen. Daarbij wordt de vraag ‘Hoe kunnen wij bijdragen?’ gesteld en niet geoordeeld over goed of slecht gedrag. Dit vergroot de bereidheid om mee te doen, bijvoorbeeld door minder vlees te eten of lokaal geproduceerde ingrediënten te gebruiken. Aveleijn zoekt zo naar individuele mogelijkheden voor mensen om aan te haken. Cliënten fungeren daarbij vaak als klimaat-ambassadeurs; zij geven cursussen over onderwerpen als energieverbruik en afvalscheiding. Zo wordt kennis laagdrempelig gedeeld.

“Duurzame kilometers en energieverbruik kun je nog wel meten, maar de indirecte effecten van bewustwording en gedrag zijn moeilijker zichtbaar te maken.”



Ook managers van Aveleijn dragen bij aan de verduurzamingsstrategie van de organisatie. Zij beschikken over een online 'menukaart' vol praktische acties, variërend van het aanleggen van een moestuin tot het organiseren van duurzame kookworkshops. Deze menukaart biedt hun veel vrijheid om invulling te geven aan verduurzaming binnen de organisatie. Elke activiteit draagt bij aan het planten van 'boompjes' als symbolische graadmeter voor verduurzaming.

Duurzaamheid in alle aspecten

Aanvullend op het bewustwordingsaspect kent Aveleijn verschillende andere pijlers. Zo worden spullen zo duurzaam mogelijk ingekocht en afvalscheiding op een laagdrempelige manier gefaciliteerd. Nieuwe gebouwen worden energieneutraal gebouwd en oude gebouwen zo goed mogelijk verduurzaamd door bijvoorbeeld zonnepanelen en ledverlichting. Ook voeding is een belangrijk aandachtspunt. Onder medewerkers, cliënten en verwanten bestaat nog weleens psychologische weerstand tegen volledig vegetarisch of duurzaam koken, maar het organiseren van proeverijen en de samenwerking met lokale boeren wekken veel enthousiasme op. Koks krijgen tevens workshops over het werken met seizoensproducten. En dankzij het elektrificeren van het wagenpark en het aantrekkelijk maken van fietsen heeft Aveleijn al vele duurzame kilometers gemaakt. Tot slot zorgt Aveleijn voor een groene leefomgeving waar natuur centraal staat.

Zichtbaarheid en neveneffecten

In de omgeving van de locaties van Aveleijn is de groene inzet goed zichtbaar, bijvoorbeeld in het schoonhouden van een dorpsplein. "En hoe leuk is het dan als cliënten een kop chocolademelk van het café op het plein krijgen aangeboden!", zegt Susanne. Het imago van Aveleijn als groene werkgever werkt tevens positief op de arbeidsmarkt: veel nieuwe medewerkers geven aan dat dit duurzame karakter een belangrijke reden is voor hun keuze om bij Aveleijn te werken.

Verweven in processen

Dankzij alle inspanningen door de jaren heen vraagt het programma geen grote extra inzet van bestuur of medewerkers meer; duurzaamheid is verweven in bestaande processen. Grote investeringen – zoals zonnepanelen – worden gefinancierd buiten de reguliere clusterbudgetten. En veel initiatieven, waaronder moestuinen of vleesloze dagen, vergen nauwelijks budget. Het kwantificeren van de effecten is soms nog een uitdaging. Susanne: "Duurzame kilometers en energieverbruik kun je nog wel meten, maar de indirecte effecten van bewustwording en gedrag zijn moeilijker zichtbaar te maken."

Het mooiste in haar ogen is dat duurzaamheid normaal is geworden. "We hebben samen een beweging in gang gezet. Duurzaamheid is nu onderdeel van ons DNA. De ambities voor de toekomst vergen nog veel werk, maar de basis voor blijvende verandering is gelegd: bewustwording, gedragsaanpassing en praktische stappen – groot én klein – die samen de curve hebben omgebogen." Als waardering voor haar inzet als Groene Leider ontving Susanne recentelijk de Jeroen Meijerink Award 2025.



Meer weten over de duurzaamheidsvisie van Aveleijn?

Neem dan gerust contact op met
Susanne Bentvelsen, bestuurder,
s.bentvelsen@aveleijn.nl

“De grootste winst voor de organisatie is dat cliënten hun vrijheid en autonomie behouden of weer terugkrijgen.”



Hoe zorgtechnologie bijdraagt aan veilige vrijheid

Zorgspectrum Het Zand laat zien hoe zorgtechnologie en domotica niet alleen technische projecten zijn maar vooral een bredere beweging, gebaseerd op de eigen visie om cliënten te ondersteunen in hun zelfstandigheid en zo veel mogelijk de regie bij zichzelf en hun naasten te laten. Oftewel: kijken wat de cliënt zelf kan, wat de naasten doen en waar technologie kan ondersteunen, en vervolgens wat met professionele zorg en behandeling kan worden toegevoegd. Zo is in de afgelopen jaren met visie, doorzettingsvermogen en nauwe betrokkenheid van medewerkers en partners gewerkt aan het thema ‘veilige vrijheid’, waarbij technologie wordt ingezet om autonomie te vergroten en zorgtaken te verlichten.

ORGANISATIE: Zorgspectrum Het Zand
GESPREKSPARTNERS: Willem van den Bos, adviseur zorgtechnologie en Christel Steenbergen, kwaliteitsverpleegkundige zorgtechnologie
THEMA:
AUTEURS: Marieke Smelik, Nadieh Kersemakers

Over Zorgspectrum Het Zand

Zorgspectrum Het Zand is een kleinschalige VVT-instelling in Overijssel. Vanuit haar kernwaarden biedt zij persoonsgerichte zorg waarin welzijn en autonomie centraal staan. Met het concept ‘veilige vrijheid’ en een brede inzet van zorgtechnologie versterkt Zorgspectrum Het Zand zowel de kwaliteit van leven voor cliënten als de werkbalans voor medewerkers.

Voor dit artikel spraken wij met Christel Steenberg en met Willem van den Bos. Als kwaliteitsverpleegkundige met zorginnovatie en zorgtechnologie in haar portefeuille stuurt Christel medewerkers in de zorg op de werkvloer aan en ondersteunt hen bij de implementatie van zorgtechnologie. Willem heeft als adviseur zorgtechnologie een coördinerende en operationele rol in de implementatie van zorginnovatie en zorgtechnologie binnen Zorgspectrum Het Zand. *Christel kon niet aanwezig zijn bij het maken van de foto's. Op de foto ziet u kwaliteitsverpleegkundige Kirsten Koolaard, die net als Christel zorgtechnologie en innovatie in haar portefeuille heeft.*

Van technologische noodzaak naar strategische vernieuwing

Net voor de coronaperiode koos Zorgspectrum Het Zand voor een koerswijziging en structurele verbetering van processen en dienstverlening. Een van de strategische keuzes was het integreren van zorgdomotica. De Wet zorg en dwang en het concept 'veilige vrijheid' vormden daarbij een belangrijk kompas. "Het uitgangspunt 'vrijheid tenzij' betekent dat elke cliënt in principe de vrijheid heeft om te bewegen, tenzij dat op enig moment niet veilig is", vertelt Willem. "Die afweging wordt steeds op individueel niveau gemaakt, in afstemming met de cliënt. De bewonersvraag is in de basis leidend." De technologie helpt om deze keuzes te monitoren en uit te voeren.

Concrete toepassingen en werkwijze

Om het concept 'veilige vrijheid' te waarborgen binnen de organisatie, zijn concrete stappen gezet en is een programma opgetuigd met een programmamanager en een verandermanager. Op alle locaties zijn sensoren op kamers geplaatst, die bijvoorbeeld beweging detecteren en risicovolle situaties signaleren. Via medaillons of polsbanden regelen locators de deurbeveiliging en sturen ze meldingen aan verzorgenden. Dit voorkomt onveilige situaties en biedt tegelijkertijd meer bewegingsvrijheid.

De implementatie verliep gefaseerd, waarbij steeds meer disciplines – van receptie tot keuken – betrokken werden bij het nieuwe werken. "Een belangrijk onderdeel van de implementatie is het meenemen van medewerkers en cliënten in de veranderingen", aldus Christel. Speciale demo-appartementen, instructiefilms en on-site uitleg hielpen medewerkers en cliënten om vertrouwd te raken met de systemen.

Zichtbare resultaten en impact

Inmiddels zijn er veel resultaten geboekt. De zorgtechnologie ondersteunt en ontlast medewerkers, doordat zij bijvoorbeeld geen nachtronde meer hoeven te lopen omdat sensoren hen waarschuwen als er iets gebeurt met een cliënt. Medewerkers ervaren minder mentale belasting doordat ze gericht signalen ontvangen en niet meer voortdurend cliënten hoeven te controleren. "De grootste winst voor de organisatie is echter dat cliënten hun vrijheid en autonomie behouden of weer terugkrijgen", benadrukt Willem. "De reactie van een bewoonster die na invoering van het concept 'veilige vrijheid' voor het eerst weer zelfstandig de afdeling af mocht, is wat dat betreft veelzeggend: een dankbare knuffel voor de programmamanager die haar wens had vervuld."



Blik op de toekomst

Zoals bij elke vernieuwing waren en zijn er uitdagingen, variërend van 'alarmmoeheid' en technische storingen tot creatieve manieren van cliënten om het systeem te omzeilen. Het borgen van kennis en werkwijzen op basis van opgedane kennis en inzichten is daarom cruciaal. Voor 2026 ligt de focus op het steeds verder inbedden in de organisatie; van training voor nieuwe medewerkers tot het doorontwikkelen van werkprocessen aan de hand van data-analyses. Uiteraard altijd met als einddoel om zo veel mogelijk kwaliteit van leven voor cliënten te creëren.



Meer weten over de aanpak van Zorgspectrum het Zand?

Neem dan gerust contact op met Willem van den Bos, adviseur zorgtechnologie, w.vandenbos@hetzand.nl



“Verbinding tussen overhead en zorgteams maakt verbeteringen concreet en relevant.”

Het succes van de omslag zat niet in één grote maatregel

In 2022 nam LIMOR deel aan de Benchmark Care. Uit de cijfers bleek dat de overhead hoger lag dan bij vergelijkbare organisaties. Met soortgelijke tarieven als andere aanbieders bleek het lastig om de begroting rond te krijgen. Het kostprijsproces richting gemeenten verliep stroef en er was steeds minder ruimte voor vernieuwing. Op basis van de uitkomsten van de benchmark werd besloten het roer om te gooien: er moest bespaard worden.

limor
Opvangen Aanpakken Loslaten

ORGANISATIE: Limor
GESPREKSPARTNER: Matthijs Jansen, manager Concern Control
THEMA: automatisering en herinrichting van de bedrijfsvoering
AUTEUR: Merel de Klerk

Over Limor

LIMOR is de Landelijke Instelling voor Maatschappelijke Ondersteuning en Rehabilitatie. Deze instelling biedt steun aan mensen die om welke reden dan ook diep in de problemen zijn geraakt. LIMOR is actief in de provincies Groningen, Friesland, Drenthe, Overijssel en Zuid-Holland.

Slimmer inrichten

Na reflectie kwam LIMOR tot de conclusie dat de bedrijfsvoering met een laag minder kon functioneren. Daarom werd ervoor gekozen om managers en andere specialisten te herpositioneren als adviseurs met een breder pakket. “Deze adviseurs kunnen op basis van hun opgedane kennis en ervaring van hun eerdere, meer uitvoerende functie slimme verbeter suggesties doen mét verstand van zaken”, zegt Matthijs Jansen, manager Concern Control bij LIMOR. “De herinrichting zorgde voor directe lijnen tussen overhead en het primaire proces. Medewerkers werken zelfstandiger, betrekken de zorgteams actief bij vernieuwing en maken continu verbeteren tot een vast onderdeel van hun werk.”



Kosten omlaag, wendbaarheid omhoog

De veranderingen zijn eind 2025 grotendeels uitgevoerd en onderdeel van de strategische koers om te groeien met hetzelfde team. Dit leidde tot de volgende resultaten:

- Kostenreductie bij ICT, administratie en externe consultants.
- Stabiele begroting en minder knelpunten in de begrotingsronde.
- Betere samenwerking tussen HR en teams, met onder meer minder verzuim.
- Vernieuwingen gebeuren doorlopend op kleine schaal, niet via grote projecten.
- Medewerkers ontwikkelen zichzelf en nemen initiatief voor verbeteringen.

“De gouden combinatie is groeien en tegelijkertijd besparen. Dat hadden we niet vooraf zo bedacht, maar het werkt”, aldus Matthijs.

Vertrouwen als motor

Verandering blijft spannend. Vooral van medewerkers die al jaren hetzelfde werk doen, vraagt het lef om eigen taken los te laten. “Managers voeren veel gesprekken, laten successen zien en tonen nieuwe mogelijkheden. Bijvoorbeeld hoe AI werk kan verlichten”, schetst Matthijs. “Om te voorkomen dat autonomie leidt tot losse flodders, werken we met een dynamisch jaarplan en duidelijke rapportagestromen. Zo blijft er overzicht, met ruimte voor spontane verbeterinitiatieven.”

Het succes van de omslag zat niet in één grote maatregel, maar in een cultuurverandering. Matthijs: “Door vertrouwen en verantwoordelijkheid bij medewerkers te leggen, ontstaat energie en eigenaarschap. Verbinding tussen overhead en zorgteams maakt verbeteringen concreet en relevant.” Daarnaast wordt het vertrek van collega’s aangegrepen als kans om het werk opnieuw te bekijken en anders te organiseren. “Het reduceren van overhead is niet altijd een kwestie van mensen ontslaan of rigide bezuinigen”, stelt Matthijs. “Door functies slim opnieuw in te richten en breed inzetbare adviseurs in te zetten, ontstaat een wendbare en kostenefficiënte organisatie die klaar is voor toekomstige ontwikkelingen.”

Tips voor andere zorgaanbieders

1. Maak een haalbaar jaarplan en stem dit af met het primair proces.
2. Geef mensen vertrouwen: zij zien vaak zelf wat nodig is.
3. Blijf luisteren en zorg dat ideeën eenvoudig gedeeld kunnen worden.
4. Laat ruimte voor experimenten, ook als niet alles meteen perfect werkt.

Meer weten over hoe LIMOR de kostenreductie heeft gerealiseerd? Neem dan gerust contact op met Matthijs Jansen, manager Concern Control, mjansen@limor.nl



Mijzo: koersvast vernieuwend

Mijzo, een grote aanbieder van ouderenzorg in Brabant, geldt in het veld als een koploper. Niet omdat ze daar zelf voortdurend mee schermen, maar omdat hun manier van werken volgens zowel interne als externe metingen tot onderscheidende resultaten leidt: hogere productiviteit, bovengemiddelde cliënttevredenheid en een solide reputatie op innovatie. Uit het gesprek met bestuurders Mireille de Wee en Quirijn Lok blijkt dat dit geen toeval is, maar het resultaat van jarenlange koersvastheid, visiegedreven leiderschap en lef.



ORGANISATIE:

Mijzo

GESPREKSPARTNERS: Mireille de Wee en Quirijn Lok,
bestuurders

THEMA:

innovatie in de zorg

AUTEURS:

Marvin Hanekamp

Over Mijzo

Mijzo is een toonaangevende ouderenzorgorganisatie in Brabant, die onder meer wijkverpleging, revalidatie en zorg thuis levert en 28 woonzorglocaties telt. Mijzo ondersteunt ouderen en chronisch zieken met een zorgvraag hun leven op eigen wijze vorm te geven. Dit waar nodig door middel van hulpmiddelen, technologie en informele zorg, aangevuld door professionele zorg.

Congruent in woord en daad

Mijzo ontstond uit een fusie en kreeg daarmee de unieke kans om een nieuwe organisatie vanuit visie en de maatschappelijke opgave op te bouwen. In plaats van te beginnen met bestaande structuren, uitgangspunten en regels, startten Mireille en haar team met de vraag: wie is de zorgvrager, wat heeft die nodig en hoe geven we zorgverleners maximale autonomie om dat te realiseren?

De eerste vier jaar stonden volledig in het teken van het inrichten van de strategie en het neerzetten van een organisatie die in woord en daad congruent is. Er werd bewust gekeken naar de toegevoegde waarde vanuit het perspectief van medewerkers, en die input werd nadrukkelijk meegenomen in het beleidsontwerp.

“Het principe van reablement werd daarbij leidend: cliënten ondersteunen om zo lang mogelijk zelfstandig te blijven in plaats van steeds meer zorg op te nemen.”

Urgentie als katalysator

Opvallende interventie: om duurzame vernieuwing te bevorderen, besloot Mijzo vijf jaar geleden het personeelsbudget in het primaire proces jaarlijks met 5% te verlagen. Niet als bezuiniging, maar als prikkel om creatief en innovatief te werken. “Dit dwong de organisatie tot structurele digitalisering, technologische inzet en procesherontwerp”, zegt Quirijn. “Het principe van reablement werd daarbij leidend: cliënten ondersteunen om zo lang mogelijk zelfstandig te blijven in plaats van steeds meer zorg op te nemen.”

Een valkuil in de beginfase was dat ook op staf en IT werd bespaard. Toen innovaties stagneerden door gebrekkige IT-capaciteit, werd snel bijgestuurd. Quirijn: “IT werd uiteindelijk juist fors uitgebreid om de transformatie te kunnen ondersteunen. Die flexibiliteit in strategische keuzes typeert de manier waarop Mijzo innoveert — leren van de praktijk en snel bijsturen.”

Vertrouwen als fundament

Waar veel zorgorganisaties risicomijdend blijven werken, heeft Mijzo bewust stappen gezet om vertrouwen centraal te stellen. KPI's zijn teruggebracht tot wat echt moet en betekenis heeft. Administratieve verplichtingen zijn waar mogelijk afgeschaft: vaste MDO-momenten vinden alleen plaats indien nodig, incidentmeldingen worden uitsluitend geregistreerd als ze leiden tot procesaanpassing, en zorgleveringsovereenkomsten zijn op termijn uitgefaseerd.

Dit leidde tot een cultuurverandering: minder focus op het afvinken van lijstjes, meer op kwaliteit en vakmanschap. “Falen wordt gezien als een leermogelijkheid. Die houding hebben we ook naar buiten toe verdedigd in gesprekken met VWS, NZa en zorgkantoren, waarbij scherpe discussies plaatsvonden over regels die vanuit Den Haag als onveranderlijk worden gezien”, schetst Mireille. “Voor Mijzo zijn dergelijke gesprekken onderdeel van het goede gesprek met stakeholders.”

Innovatie dicht bij de praktijk

Innovatie bij Mijzo is geen top-down project, maar begint klein en dicht bij de werkvloer. Nieuwe ideeën starten als experiment, en worden pas opgeschaald na bewezen effect. “Om adoptie op de werkvloer te versnellen, zijn 24 operationeel zorginnovatoren aangesteld. Zij begeleiden teams, halen knelpunten weg en doorbreken patronen”, vertelt Quirijn. “Hun focus ligt op ‘changing the business’, waar de manager zich vooral richt op ‘running the business’.”

Een concreet voorbeeld is de introductie van spraakgestuurd rapporteren, waarmee de verslagleggingstijd met een derde werd verkort. Deze vernieuwing vraagt gedrags- en procesaanpassing, die innovatoren intensief ondersteunen. Daarnaast werd het technologieplatform Floortje ontwikkeld, een centrale bibliotheek met bewezen hulpmiddelen, zodat teams direct passende oplossingen kunnen kiezen. “Verder hebben data en business intelligence een prominente plek gekregen. Niet als instrument om af te rekenen, maar om beter te begrijpen en te verbeteren. Zo wordt de informatiestroom een hulpbron, geen stok achter de deur”, aldus Mireille.



Die werkwijze is alleen effectief in een cultuur waarin verbeteren een vanzelfsprekend onderdeel van het werk is, en waarin medewerkers voelen dat hun professionaliteit wordt gewaardeerd. Mireille: “Dat zie je terug in de manier waarop we keer op keer het gesprek over de betekenisvolle zorgprocessen centraal stellen, ook als dat ingrijpende veranderingen vraagt.”

Bestuur met lange adem

Een belangrijke factor in de prestaties van Mijzo is bestuurlijke continuïteit. Mireille is opgeleid als verpleegkundige en gezondheidswetenschapper, kent de zorgpraktijk van binnenuit en is sinds 2021 bestuurder, maar werkte daarvoor al vijf jaar bij een van de fusiepartners. Quirijn trad enkele maanden geleden toe, heeft een bedrijfskundige achtergrond en eveneens een lange staat van dienst in de zorg.

Volgens Mireille geeft een langere zittingsduur stabiliteit, interne rust, koersvastheid en versterkt dit het netwerken, wat essentieel is bij complexe transitie. Quirijn benadrukt dat nieuwsgierigheid, reflectie en aanspreekbaarheid nodig zijn om stagnatie te vermijden. “Een nieuwe bestuurder kan weliswaar bijdragen aan benodigde verandering, maar elke één à twee jaar een bestuurswissel leidt naast onrust ook tot gelatenheid in een organisatie. Mensen denken: jij zegt nu dat we naar links moeten, maar over twee jaar stuurt een ander ons weer naar rechts.”

Binnen Mijzo opereren de raad van toezicht, ondernemingsraad en cliëntenraad vanuit dialoog en vertrouwen in plaats van controle. De OR is bewust klein, met ambassadeurs op locaties, en focust op maatschappelijke belangen boven individuele kwesties.

Waarom Mijzo een best practice is

De prestaties van Mijzo in de praktijk worden onderbouwd door externe metingen. In de landelijke Benchmark Care behoort Mijzo tot een selecte groep high performers, gekenmerkt door:

- een grotere organisatieomvang
- relatief veel eigen IT-personeel
- hoge scores op productiviteit
- bovengemiddelde cliënttevredenheid.

Mijzo laat zien dat het mogelijk is om in de ouderenzorg koersvast te vernieuwen en tegelijk vertrouwen en autonomie te vergroten. De fusie werd gezien als kans om opnieuw te beginnen vanuit de vraag wat maatschappelijke waarde is. Met deze integrale aanpak realiseert Mijzo niet alleen bovengemiddelde productiviteit en cliënttevredenheid, maar ook een cultuur waarin verandering normaal en haalbaar is. Dat maakt de organisatie tot een bron van inspiratie voor de sector en tot een waardevolle casestudy voor wetenschap en praktijk.

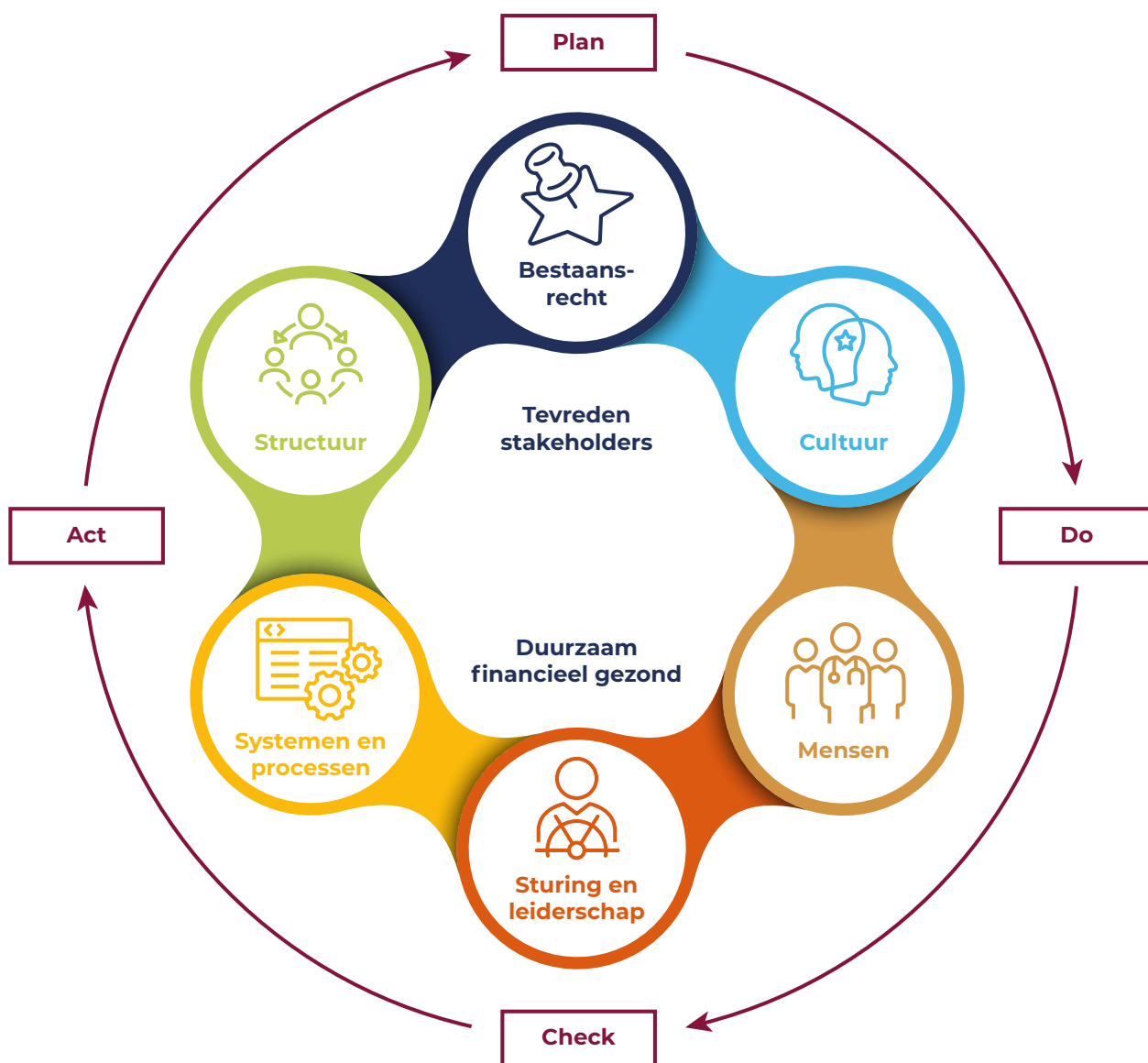
Meer weten over Mijzo?

Neem dan gerust contact op met Mireille de Wee, voorzitter raad van bestuur, mireille.de.wee@mijzo.nl

Over Berenschot

Verbeteren van uw bedrijfsvoering is een integrale uitdaging

U wilt goede en betaalbare zorg bieden. Dat is geen eenvoudige opgave: de kosten stijgen, de zorgexploitatie staat onder toenemende druk en de krapte op de arbeidsmarkt houdt aan. Het lukt alleen als ook de bedrijfsvoering effectief en efficiënt is georganiseerd.



Berenschot heeft een pragmatisch model ontwikkeld dat kan helpen om de bedrijfsvoering te optimaliseren. Het model gaat uit van het continu verbeteren van de bedrijfsvoering (de rode pijlen) en onderscheidt een zestal met elkaar samenhangende onderdelen.

Uitgangspunt is dat de bedrijfsvoering toekomstbestendig is als er sprake is van tevreden stakeholders (cliënten, medewerkers, overige in- en externe klanten van de overhead) en van efficiënte dienstverlening, zowel op de korte als de lange termijn.

Onze oplossingen

Verbeteren van de bedrijfsvoering

Wij helpen zorgaanbieders bij het onderbouwd en aantoonbaar verbeteren van de bedrijfsvoering. Dit doen we niet vanuit één blauwdruk; iedere organisatie is immers anders. We werken op een programmatische manier aan en vanuit een gezamenlijke visie, die aansluit op de organisatie.

Benchmarking

Vanuit het Berenschot Benchmark Instituut voeren we al meer dan twee decennia benchmarks uit. Zowel op aanvraag als op eigen initiatief. Zo is de Benchmark Care, waarin jaarlijks zo'n 70-80 organisaties hun overhead en primair proces benchmarken, een begrip in de langdurige zorg. Maar we beschikken ook over gedetailleerde referentiecijfers over bijvoorbeeld kostprijzen, HR-ken- en stuurgetallen en beloningsdata.

Overhead Value Analyse

Waar de benchmark ingaat op de omvang van overhead, geeft de module 'Overhead Value Analyse' inzicht in de toegevoegde waarde van overhead. Deze is optimaal als precies datgene geboden wordt wat nodig is, tegen minimale kosten. De benchmark- en OVA-resultaten samen bieden zorgaanbieders een solide en integraal beeld over de eigen bedrijfsvoering, de basis om conclusies te trekken, omvang en kwaliteit van de overhead te normeren en een concreet vervolg te bepalen.

Reductie van de administratieve belasting

Wij helpen zorgaanbieders om de administratieve belasting (dit betreft zowel de feitelijke tijdsbesteding als perceptie) effectief te reduceren. Dit gaat verder dan alleen 'snappen en schrappen', zoals het optimaliseren van administratieve processen en het trainen van medewerkers om zelf verspilling in processen te herkennen en te verminderen.

Project- en programmamanagement

We leveren ervaren project- of programmamanagers met kennis van de zorg. Maar we helpen organisaties ook om zelf op een effectieve en efficiënte manier projectmatig te werken. Bijvoorbeeld door het geven van trainingen aan medewerkers of het inrichten van een PDCA-cyclus voor adequate sturing op projecten.

Passend personeelsbestand

We hebben van oudsher een brede en hedendaagse HR-expertise. We helpen bij het opstellen van de HR-strategie, bij 'executive search', loopbaanbegeleiding, training en coaching van medewerkers, teams en leidinggevendenden, bij het creëren van werkgeluk en bij het datagedreven reduceren van verzuim en verloop.

Effectieve, datagedreven sturing

Goede prestaties vereisen effectieve sturing op heldere, haalbare en gedragen KPI's. Wij helpen om deze te formuleren, maar onze data- en BI-specialisten ondersteunen vervolgens ook bij het ontsluiten van de benodigde data en het opstellen van dashboards in bijvoorbeeld PowerBI.

Informatiemanagement en digitalisering

Systemen en applicaties moeten snel, gebruiksvriendelijk en betrouwbaar zijn. We helpen bij het opstellen van de ICT-strategie en de inrichting van het applicatielandschap. Maar we ondersteunen ook bij het innoveren en automatisering van werkprocessen en het ontwikkelen van digitale oplossingen en platformen. Informatieveiligheid en -privacy is daarbij onontbeerlijk. We beschikken over de meest actuele kennis en expertise.

Organisatie inrichting

We helpen bij het optimaliseren van processen en het ontwerpen van een structuur die het effectief en efficiënt samenwerken in deze processen faciliteert. Wij hebben experts in het inrichten van de top- en organisatiestructuur en de transitie begeleiden.

Strategieontwikkeling

Om de zorg in de toekomst kwalitatief hoogwaardig, toegankelijk en beschikbaar te houden, is transformatie noodzakelijk. Wij helpen zorginstellingen bij het komen tot een passende strategie, door datagedreven inzicht te geven in externe ontwikkelingen, het zorglandschap en de zorgvraag. En door toekomstscenario's te schetsen op basis van trends en ontwikkelingen, sterktes en zwaktes. Daarbij werken we in cocreatie met bestuurders en de organisatie, zodat de strategie ook draagvlak kent én past bij de organisatie.

Over Berenschot

Auteurs én adviseurs

Marvin Hanekamp

Contact met Marvin

Marvin Hanekamp helpt zorgorganisaties om hun bedrijfsvoering datagedreven, onderbouwd en aantoonbaar te verbeteren. Zijn motto: 'niet zomaar doen wat gevraagd wordt, maar altijd wat nodig is'.



Marieke Smelik

Contact met Marieke

Marieke haalt energie uit het geven van advies op basis van kwantitatieve data. Door deze data in de context van een zorgaanbieder te plaatsen, helpt zij zorgaanbieders hun bedrijfsvoering te optimaliseren en zo de beste zorg te leveren.



Merel de Klerk

Merel helpt organisaties en hun medewerkers om zo effectief, efficiënt en prettig mogelijk te functioneren. Hiertoe houdt zij zich bezig met het onderbouwd optimaliseren van de bedrijfsvoering en de werkprocessen, onder meer door het verminderen van de administratieve lasten.



Daan Blom

Contact met Daan

Daan Blom helpt organisaties om data en AI concreet toe te passen in hun dagelijkse werk en besluitvorming. Vanuit een combinatie van technische kennis en organisatie-inzicht richt hij zich op het slim inrichten van data, het automatiseren van analyse en het verantwoord inzetten van generatieve AI. Daarbij heeft hij oog voor governance, privacy en adoptie in de praktijk.

Enzo van den Maagdenberg

Contact met Enzo

Enzo van den Maagdenberg helpt zorgorganisaties hun bedrijfsvoering te optimaliseren, vanuit een bedrijfskundige achtergrond en expertise in organisatie-inrichting en -ontwerp. Met een integrale blik op organisaties en hun processen richt hij zich op het identificeren van verbeterpunten en het voorkomen van knelpunten.



Nadieh Kersemakers

Contact met Nadieh

Nadieh helpt organisaties hun bedrijfsvoering te optimaliseren met haar integrale blik en scherpe oog voor verbeterpotentieel op basis van data. Zij richt zich op het verminderen van administratieve lasten en het effectief inzetten van digitalisering, zodat processen efficiënter verlopen en de kwaliteit van dienstverlening toeneemt.

Berend Driessen

Contact met Berend

Berend richt zich op de digitalisering en toepassing van AI in de zorgsector. Met zijn expertise helpt hij zorgorganisaties om technologische innovaties op een zinvolle manier te integreren in hun dagelijkse praktijk. Daarbij kijkt hij niet alleen naar het verbeteren van het ondersteunende proces maar ook naar het primaire zorgproces.



George Braam

George zorgt voor betere zorg en bedrijfsvoering samen mét medewerkers en vóór cliënten. Dit door te laten zien wat er speelt, door gezamenlijk na te denken over oplossingen en ervoor te zorgen dat er altijd wat te kiezen valt. George is sinds januari 2026 bestuurder van Stichting Niko.



‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al ruim 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

www.berenschot.nl