

ENA

Welzijn, ondersteuning en zorg

Koers 2026



Inhoud

	2
1. Inleiding	3
1.1 Koers 2026	3
1.2 ENA: Voor wie, waarom en waartoe	3
Waar en voor wie we zijn	3
Wat we willen betekenen	3
Waarom we met z'n allen zorg dragen	3
1.3 Welkom aan iedereen	4
1.4 Relevante ontwikkelingen	4
2. Welzijn bevorderende omgeving	6
2.1 Belang van het sociale netwerk	6
2.2 Domotica en zorgtechnologie	6
2.3 Lokale en regionale samenwerking	8
2.4 Wonen - werken & vastgoed	8
3. Goede zorg	9
3.1 Welzijn, zorg en behandeling	9
3.2 Eigen regie, vrijheid en veiligheid	10
4. Gezonde organisatie	11
4.1 Werkgeverschap – werknemerschap	11
4.2 Werkplezier	12
4.3 Vakmanschap	12
4.4 Teamwork	13
4.5 Diversiteit aan collega's	13
Nieuwe collega's, leerlingen, stagiaires, zij-instromers	14
Mobiliteit - verandering van spijs doet eten	14
4.6 Bedrijfsvoering	14
Financiën	14
Samenspraak	15
Kwaliteit	15

1. Inleiding

1.1 Koers 2026

Koers 2026 is bedoeld als handvat en richting geveer voor iedereen die betrokken is bij ENA.

Ieder jaar herijken we onze inspanningen aan deze Koers en vertalen we dit in een jaarplan. We werken onze taken uit, schatten de benodigde tijd voor uitvoering in en plannen deze in de tijd. Een plan is geen doel maar een middel om koersvast te kunnen zijn. Soms is een omweg nodig om het doel te bereiken, want een weg is vrijwel nooit recht toe, recht aan. Dit vraagt van onze organisatie en ons als medewerkers wendbaarheid, flexibiliteit in denken en doen.

1.2 ENA: Voor wie, waarom en waartoe

Waar en voor wie we zijn

Ouder worden gaat gepaard met verlies van gezondheid, mobiliteit en veerkracht. De gevolgen zijn voor ieder mens anders. Van het ervaren van kleine ongemakken tot grote afhankelijkheid van ondersteuning bij het leven en medische zorg. Soms komt er een punt in iemands leven dat er extra's nodig zijn. Wij bieden ouderen ondersteuning rondom wonen, welzijn en (medische) zorg. Dit doen we door samen te kijken hoe we kunnen bijdragen aan ieders kwaliteit van leven.

Wat we willen betekenen

We kijken naar wat iemand kan en waar kracht en kansen liggen. Met aandacht voor ieders eigenheid. Zorg hebben voor de ander; echt betrokken en nieuwsgierig zijn. Bijdragen aan iemands leven betekent binnen ENA: er helemaal zijn, van mens tot mens. Via aandacht en eenvoud willen wij recht doen aan dat wat iemand nodig heeft. Heel gewone vragen worden dan belangrijk en bijzonder. En zo bestaat iedere dag uit allerlei betekenisvolle momenten, waardoor wij zorg als welzijn beleven en andersom.

Waarom we met z'n allen zorg dragen

Ons motto is 'Samen midden in het leven'. Met cliënten en bewoners maken we een dag graag zo zinvol mogelijk. Dit doen we samen met unieke netwerken van familieleden, naasten, vrijwilligers en mantelzorgers. Elkaar de vraag stellen wat er nodig is, helpt ons om te blijven kijken en denken in mogelijkheden. Samen weet je meer en soms betekent iets kleins ontzettend veel voor iemands welzijn en autonomie.

Zorg dragen doen we dus met z'n allen! ENA geeft veel ruimte aan werkplezier en er is oog voor ieders talenten. Als collega's hebben we dezelfde doelen voor ogen en durven we dingen anders te doen. We zijn een tikkeltje eigenwijs, vooral om wendbaar en innovatief te kunnen zijn. En we trekken veel op met onze partners in het veld. Samenwerken is verrijkend, nodig en belangrijk.

Samengevat in **kernwaarden** staat ENA voor:

Dichtbij – we zoeken met elkaar naar ‘dichtbij’ ondersteuning, thuis en in de buurt. Bij ENA gaat het om contact, aandacht hebben voor de ander.

Compassie – we gaan voor een oprechte verbinding, met aandacht en waardering voor hoe de ander in het leven staat. Werk je met compassie, dan kun je het verschil maken. Wij willen graag dat mensen zich helemaal welkom en thuis voelen bij ENA.

Vindingrijk – we denken in mogelijkheden en onderzoeken wat werkt. Dat zorgt voor een glimlach op iemands gezicht en voor verrassingen, voldoening, levensgeluk en extra werkplezier. Andere oplossingen bedenken helpt ons ook om wendbaar te zijn.

1.3 Welkom aan iedereen

Bij ENA respecteren we de eigen identiteit en keuze en zetten ons met bewoner, cliënten en netwerk in om recht te doen aan ieders levensovertuiging en leefstijl. In het samenwerken en samenleven staan we open voor deze verschillen; we zijn nieuwsgierig naar elkaars verhaal.

Voor ENA betekent dit dat wij ons de komende jaren richten op:

- **Verpleeghuiszorg** aan mensen met een ZZP 5 – 8 en palliatieve en terminale zorg. ENA heeft de wens om in Voorthuizen een palliatieve afdeling te realiseren voor mensen voor wie de zorg in de laatste fase thuis niet haalbaar is.
- **ZorgThuis** aan cliënten met een ZZP 4-6 met een volledig of modulair pakket thuis.
- **Dagopvang**, waarmee we het - samen met de thuiszorgorganisaties in de wijk - mogelijk maken om zo lang mogelijk en op een ontspannen manier thuis te wonen.
- Om het streven van zolang mogelijk thuis wonen haalbaar te maken bieden we ook **eerstelijns verblijf (ELV), logeermogelijkheden of andere vormen van respijtzorg** aan.
- Voor mensen met **Parkinson** wordt de ondersteuning, zorg, behandeling en verblijf in samenwerking met ketenpartners verder uitgebreid.

ENA wil vanuit het welkom aan iedereen ook open staan voor mensen met een sectorvreemd profiel. Daarom hebben we de wens om in samenwerking met de GGZ ook verblijf, zorg en behandeling te bieden aan mensen met een psychiatrische en psychogeriatrische zorgvraag (GGZ-Wonen-profiel).

In alle ENA woonzorglocaties is het mogelijk om partners gezamenlijk of in nabijheid van elkaar zorg en behandeling te bieden. Er kan een moment komen dat we samen moeten kijken naar het anders vormgeven van de gekozen woonvorm. Dan komt er meer nadruk te liggen op de kwaliteit van de momenten van samenzijn.

1.4 Relevante ontwikkelingen

Al jaren weten we dat we te maken krijgen met de gevolgen van onze bevolkingsopbouw.

Er zijn steeds meer mensen in de oudste levensfase, een levensfase die vaker gepaard gaat met lichamelijke en of mentale klachten. Bij deze **vergrijzing** komt ook de toenemende **ontgroening**: een in verhouding veel kleinere groep die actief is in de werkzame levensfase. Dit betekent dat we qua arbeidspotentieel én financiële draagkracht flink inkrimpen.

In de zorg voor ouderen zien en voelen we de vraag naar ondersteuning en zorg toenemen. Omdat we de zorg in Nederland in lijn moeten brengen met onze financiële en personele mogelijkheden is de drempel tot professionele zorg en ondersteuning verhoogd. Hierdoor krijgen de huidige verpleeghuizen met steeds zwaardere zorgvragen te maken. Zo hebben veel verpleeghuizen de laatste jaren de zorg en ondersteuning **aangepast van verzorgingshuiszorg naar verpleeghuiszorg**. Veel medewerkers hebben destijds niet bewust gekozen voor deze intensievere verpleeghuisdoelgroepen. Dit kan leiden tot persoonlijke spanning en ook spanning brengen in de onderlinge samenwerking. Daarnaast gaan de ontwikkelingen zo snel dat het lastig is om alle competenties tijdig aan te passen. Door de krapte op de arbeidsmarkt is het moeilijk om teams met nieuwe collega's en specifieke kennis aan te vullen.

Er is veel te doen rondom wonen in het algemeen en **huisvesting voor specifieke doelgroepen** - ouderen in het bijzonder¹. We hebben een vastzittende woningmarkt, de verhuisketen komt onvoldoende tot stand. Jonge generaties kunnen moeilijk instromen en ouderen stromen moeilijk door naar levensloopbestendige woningen. Veel wijken voldoen momenteel niet aan dat wat nodig is om ouderen zo lang en comfortabel mogelijk in hun eigen woning en buurt te laten wonen. Voorzieningen in de wijk zijn onvoldoende op orde. Hierdoor worden ouderen geconfronteerd met eenzaamheid, beperkte mobiliteit en zelfredzaamheid. De verduurzaming van woningen en van zorgvastgoed is een andere grote opgave. De stijgende energieprijzen benadrukken deze urgentie.

Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport heeft in juli 2022 een nieuw programma gelanceerd met een langetermijnperspectief, **WOZO** genaamd. Leidend is de slogan 'We willen anders, kunnen anders en moeten anders'. De nieuwe norm is: 'Zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan'. Benadrukt wordt dat er altijd sprake is van 'samen'. Samen met naasten, de samenleving, informele zorgverleners – over de verschillende domeinen heen.

We zijn de afgelopen decennia aan veel gewend geraakt. Het gaat op heel veel fronten niet langer zoals het ging. Het herschikken in waarden, inleveren van privileges, bijstellen van verwachtingen en zoeken van nieuwe manieren vraagt tijd. In **Koers 2026** kiezen we als ENA onze richting in de maatschappelijke *reset* waarmee we deze jaren te maken hebben en krijgen. We delen de noodzaak van deze reset. We weten waar we voor staan en waar we invloed op hebben is hoe we hierin met elkaar willen omgaan. Hoe we samen werken aan oplossingen en hoe we het werk duurzaam verdelen. We zijn nuchter. Niet alles lukt gelijk, niet alles kan

¹ Zie Adviesrapport Een thuis voor iedereen, van de interbestuurlijke werkgroep Versterking beleid huisvesting aandachtsgroepen.

meteen. Met vertrouwen in elkaar en oog voor elkaar komen we verder. Koers 2026 wijst hierin de weg.

2. Welzijn bevorderende omgeving

2.1 Belang van het sociale netwerk

ENA start de **samenwerking thuis bij de cliënt, in aanwezigheid van naasten**. Een goede start van deze samenwerking is heel belangrijk. Weten wat je van elkaar kunt verwachten. We werken samen met de bewoner – cliënt, zijn familie, naasten en anderen uit het sociale netwerk. Een verhuizing naar een verpleeghuis is een grote stap, zowel voor bewoners en cliënten als alle betrokkenen. Waar is nabijheid nodig en waar is tijd en ruimte om tot rust te komen? Om deze overgang voorspoedig te realiseren, spreken we zorgvuldig af hoe we deze fase vormgeven en hoe we daarna samen optrekken in de zorg.

Eén van de dingen die wij heel belangrijk vinden is het zo lang mogelijk intact houden van de lokale contacten in iemands eigen omgeving. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat een cliënt naar de eigen kapper blijft gaan in het dorp, de kerkdienst blijft bezoeken met een gemeentelid, familielid of vrijwilliger of de eigen fysiotherapeut behoudt. We werken nauw samen met de lokale gemeenschap waarbij we omkijken naar elkaar. Met elkaar geven we invulling aan prettig leven en wonen in de wijk, want mensen met dementie zijn kwetsbaarder in hun deelname aan dit samenleven. Onze locaties zijn plekken om elkaar te ontmoeten: 'het verpleeghuis als buurthuis

2.2 Domotica en zorgtechnologie

Het WOZO programma van de Rijksoverheid maakt van digitalisering een prioriteit. '*Digitaal als het kan*' is een heldere opdracht, die ENA de komende jaren gaat concretiseren. Bij ENA verstaan we onder digitalisering alle domotica en zorgtechnologie, software en elektronica die bijdragen aan regie, welzijn, participatie, communicatie en zelfredzaamheid van bewoners en cliënten en aan het beter ondersteunen van zorgcollega's in hun zorgende, begeleidende en ondersteunende taken.

In de toepassing van domotica en zorgtechnologie gelden onderstaande uitgangspunten:

- **Welzijn en zorg leidend**

De primaire zorgprocessen zijn leidend in de procesvernieuwing en technologische innovatie. Dit betekent dat wij onze agenda bepalen vanuit de behoefte van bewoners, cliënten en medewerkers. Vanzelfsprekend vernieuwen wij ook de faciliterende processen van service en ondersteuning, waarbij we zorgen dat dit niet resulteert in een extra belasting van de zorgprofessionals. We realiseren ons dat dit veranderproces gevolgen heeft voor taken en verantwoordelijkheden. Het werk van

zorg kan naar service en ondersteuning verschuiven. Gezien de toenemende krapte op de arbeidsmarkt, helemaal voor zorgprofessionals, accepteren wij dit.

- **Comfort & veiligheid**

ENA stelt het welzijn van bewoners en cliënten voorop. Wij doen dat wat mogelijk is om een veilige plek te bieden aan de bewoners en cliënten zonder dat dit ten koste gaat van ervaren vrijheid of autonomie. Deze vrijheid en autonomie kan niet ten koste gaan van de veiligheid van andere bewoners, cliënten en medewerkers. ENA ziet hierin de toegevoegde waarde van technologie waar het gaat om gepaste informatie die helpt bij comfort rondom vrijheid als ook ter ondersteuning van de samenwerkingsmogelijkheden in de ondersteuning en zorg van bewoners - cliënten en naasten.

Veiligheid betekent ook dat we rekening houden de wet- en regelgeving rondom privacy en datagebruik. Het verzamelen en delen van gegevens wordt gewogen op proportionaliteit.

- **Menselijke aandacht blijft**

Wij ondersteunen onze medewerkers op zo'n manier, dat er meer mogelijkheden ontstaan voor echte aandacht, warme zorg en ondersteuning. De werkwijzen en gewoontes die zorgprofessionals eigenlijk afleiden van aandacht en contact, zijn voor ENA reden om te kijken of technologie of procesinnovaties kunnen helpen om dit te voorkomen. Dit betekent dat we factoren die voor afleiding zorgen, slim weg organiseren. We gaan alarmeringen, binnenkomende telefoontjes en notificaties, die voortkomen uit het gebruik van technologie, op een centrale plaats opvangen en beoordelen. Dit creëert rust en overzicht voor zorgprofessionals, bewoners en cliënten.

- **Basis op orde**

Internet zien we als een nutsvoorziening, net als water en stroom. Dit betekent dat we er altijd over beschikken en ons internet snel en betrouwbaar is. Daar hoort een device bij waarop deze functionaliteiten goed tot hun recht komen. Een handzaam apparaat dat voor de medewerker gemakkelijk in gebruik en beheer is. Gebruiksgemak gaat voor beheergemak, waarbij we altijd kijken naar de meest doeltreffende en doelmatige oplossing.

- **Flexibel**

Technologie ontwikkelt zich in een razend tempo. Wat nu nieuw is, is over een paar jaar sterk verouderd. Dit betekent ook dat ENA technologie bij voorkeur gebruikt en niet bezit. Daarom werken wij samen met leveranciers op basis van SLA's, service-level agreements. Onderdeel van deze SLA's is vanzelfsprekend een veilig gebruik. Flexibiliteit betekent ook dat één en ander inwisselbaar is. De (cloud)infrastructuur die wij binnen ENA (laten) ontwikkelen, kenmerkt zich door deze mate van flexibiliteit. Alle binnen de infrastructuur werkende oplossingen zijn inwisselbaar zonder dat er grootste aanpassingen nodig zijn.

Een andere vorm van flexibiliteit is het gebruik van verschillende devices. ENA faciliteert en beheert diverse wensen in een UEM, een unified endpoint management. Hiermee beheren we al onze devices veilig vanuit één omgeving.

Niet elke bewoner die bij ENA woont of cliënt die zorg ontvangt heeft baat bij de beschikbare technologie. Via onze infrastructuur is het mogelijk dat zorgtechnologie eenvoudig is toe te voegen aan een appartement of kamer. Hierdoor kunnen wij doeltreffend en doelmatig omgaan met de inzet van technologie.

- **Signaleren, experimenteren en leren**

Binnen ENA stimuleren we alle medewerkers om ervaren knelpunten zelf op te lossen of in elk geval mee te denken in verbetering. We zorgen ervoor dat collega's in hun dagelijks werk kunnen experimenteren in het bedenken van oplossingen. Een experiment is kleinschalig van aard en kan vlot van start. Vanzelfsprekend gebeurt dit alles veilig en met oog op een resultaat. Werkt een experiment niet? Dan hebben we ook een leerzame uitkomst!

- **Digivaardig**

Onze zorgprofessionals zijn bevoegd en bekwaam in hun handelen op verzorgend of verpleegkundig gebied. Daar is inmiddels de digitale vaardigheid als voorwaarde aan toegevoegd, zoals dat immers voor de gehele beroepsbevolking geldt. Hierbij staat ieders eigen (professionele) verantwoordelijkheid centraal. ENA stimuleert en ondersteunt daar waar mogelijk binnen de werkomgeving.

2.3 Lokale en regionale samenwerking

Het motto '**Samen midden in het leven**' is richtinggevend in de lokale samenwerking. We zoeken actief samenwerkingspartners met gedeelde belangen en intenties, waarbij we altijd checken of bewoners en cliënten hier voordeel bij hebben. We delen in wat we kunnen, hebben of kunnen creëren. Dit is de overtuiging dat delen het nieuwe vermenigvuldigen is.

De komende jaren willen we onze samenwerking specifiek intensiveren met:

- **Scholen en opleidingen**
We hebben elkaar nodig om toekomstgericht op te leiden en personeel te verbinden aan de zorgsector.
- **Welzijn- en zorgaanbieders in de omgeving**
We willen graag kennis, kunde, inzet en faciliteiten delen rondom onze locaties en uitwisseling voor medewerkers creëren.
- **Ondernemers met hart voor de publieke zaak**
We doen en creëren graag dingen samen in en om onze verpleeghuizen, bijvoorbeeld rondom eten & drinken en evenementen.
- **Geloofsgemeenschappen en centra voor levensvragen**
We hebben de wens om de huidige samenwerking te verbreden en te borgen.

2.4 Wonen - werken & vastgoed

Vastgoed

In lijn met de genoemde ontwikkelingen wil ENA meewerken aan de nieuwe norm van het programma WOZO (2022) 'Zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan. Zo thuis mogelijk, zo digitaal mogelijk.'

Waar je ook woont, thuis is de basis voor eigen regie. Een eigen plek, waar iemand zich veilig en geborgen voelt en weet welke normen en waarden er gelden. Een vertrouwde plek, met bekende spullen en een rustplek. Een plek waar je eigen baas bent en zelf kiest met wie je wat wilt delen of ondernemen. Hierbij past het uitgangspunt van de scheiding tussen wonen en zorg. Als zorgverlener zijn we te gast bij bewoners en cliënten en stemmen we onze samenwerking en randvoorwaarden daarvoor in de woonruimte met elkaar af.

Dit betekent ook dat we onze verpleeghuislocatie willen delen als buurthuis; een plaats van ontmoeting en levendigheid. 'Samen midden in het leven' door hier binnenshuis en buitenshuis concreter invulling aan te geven. We willen graag een steunstructuur bieden aan bewoners in de wijk met een toenemende sociale, mentale en/of fysieke kwetsbaarheid. Zo blijft iemands maatschappelijke deelname zo lang mogelijk binnen een veilige bewegingsruimte.

Met de gemeenten en woningcorporaties in ons werkgebied willen we de steunstructuren en wijkfunctie verder vormgeven. Per locatie brengen we de opgave in beeld en welke veranderingen nodig zijn voor de bouw en de inrichting (binnenshuis -buitenshuis). We onderzoeken welke voorzieningen gewenst zijn, wat ze kosten en welke partners deze ontwikkeling met ons willen realiseren.

Duurzaamheid

Qua wonen, gebouwen, installaties, samenwerkingspartners en leveranciers, en ook als het gaat om onze manier van werken, streven we naar duurzame oplossingen. Voor ENA is deze intentie heel concreet door onze deelname aan de Green Deal in de zorg. We willen tegelijkertijd realistisch zijn in wat wij als zorgaanbieder kunnen doen. Het behaalde Brons certificaat is een niveau dat we willen en kunnen borgen.

3. Goede zorg

3.1 Welzijn, zorg en behandeling

Onder **welzijn verstaat ENA** het gevoel van welbevinden – een situatie waarin het mentaal, lichamelijk en sociaal goed met je gaat. Daarbij is het ervaren van zin in de dagen en het zijn van deelnemer aan de samenleving van groot belang.

Het gevoel van welzijn van mensen staat voorop in de fase waar zij ENA vragen om ondersteuning en zorg. In deze levensfase volstaat vaak de zegswijze dat het beter is om leven toe te voegen aan de dagen, dan dagen aan het leven. In de omgang met en de zorg en ondersteuning aan bewoners en cliënten richten we ons op de gezonde mogelijkheden die er zijn. 'Hoe kan het wel?' is een belangrijke en veel gestelde

vraag aan onszelf en anderen. Medische zorg is dan ook gericht op het behoud of de bevordering van welzijn en het vergroten van comfort.

Welzijn komt ook tot uiting in onze aandacht voor complementaire zorg en zingeving. Wij ondersteunen de kwaliteit van leven via zingevende activiteiten gericht op expressie, comfort, afleiding en troost. Zintuigen zijn belangrijk bij het ervaren van emoties. Wanneer taal niet meer toereikend is voor communicatie en verbinding, zetten we ons continu in om te begrijpen wat iemand bedoelt of wil zeggen via gedrag of andere uitingen. We zijn er met al onze aandacht, zonder oordeel en bieden houvast. Zo werken we met muziek, geur, temperatuur, kunst, schilderen, films, levensverhalen, meditatie, rouwverwerking, geloofsbeleving en massage om elkaar te kunnen ontmoeten.

Vormen van nabijheid

Aandacht is goud waard. Menselijke interactie en liefdevolle bejegening zijn cruciaal voor goede zorg. Zij vormen voor ENA de basis van de samenwerking met de cliënt en zijn naasten. Daarbij hoort het oprecht vriendelijk en gelijkwaardig contact maken van mens tot mens en met aandacht luisteren naar wat iemand nodig heeft.

We organiseren het werk zo dat er ook ruimte en rust is voor contact met bewoners en cliënten. Op die momenten zijn er geen of zo min mogelijk storingen van piepers en telefoons. We verhouden ons tot elkaar als mens tot mens. In het contact bewaren we zorgvuldig de balans tussen betrokkenheid en professionele afstand.

Eten en drinken

Bij ENA eten en drinken cliënten zoveel mogelijk zoals thuis. Wij hebben oog voor een gastvrije servering en een prettige omgeving. Dan wordt een maaltijd een extra fijn moment.

Medewerkers sluiten aan bij cliënten en kijken goed naar de balans tussen welzijn en gezondheid. Er is aandacht voor feesten, rituelen en tradities en de maaltijden zijn van goede kwaliteit. Als het lukt, dragen cliënten hier zelf aan bij. Iemands persoonlijke beleving of verhaal kan voor ons een ultieme smaakmaker zijn. Of een maaltijd nu uit de keuken komt of in de gezamenlijke huiskamer bereid wordt. Het aanbod is gevarieerd en smakelijk, waarbij we ons goed realiseren: over smaak valt altijd te twisten.

3.2 Eigen regie, vrijheid en veiligheid

We geloven dat autonomie bijdraagt aan kwaliteit van leven en betekenisvol is voor iedereen. Deze vrijheid kan en mag niet ten koste gaan van de vrijheid van anderen.

Als inzet van onvrijwillige zorg niet te voorkomen is, kijken we altijd naar de minst zware maatregel. Hiervoor verzamelen we zo veel mogelijk kennis van de persoonlijke wensen en levensstijl van bewoner of cliënt. Hoe beter ons begrip van gedrag en onderliggende behoefte, des te beter kunnen wij taken en verantwoordelijkheden verdelen tussen medewerkers en het sociale netwerk van ENA. Hierbij kan de inzet van hulpmiddelen als zorgtechnologie ook behulpzaam zijn.

Om onze mogelijkheden te vergroten passen wij de komende jaren onze omgeving en hoe wij hier mee omgaan hierop aan

We beschrijven hieronder **twee thema's** om te verhelderen hoe we dit in de praktijk zien.

- **Open - gesloten**

In de verpleeghuiszorg lag jarenlang de nadruk op veiligheid. Nog steeds weegt de verantwoordelijkheid voor 24 uren toezicht zwaar voor vele medewerkers. Gelukkig zijn er inmiddels veel voorbeelden van hoe het anders kan. Het vinden van een goede balans tussen vrijheid en veiligheid - voor iedereen - vraagt om vertrouwen en acceptatie van risico's die bij het leven horen. We blijven hierover met elkaar in gesprek.

Zowel thuis als in het verpleeghuis streven we naar optimale bewegingsruimte. Met cliënt, bewoner en het sociale netwerk daaromheen, zoeken we naar hoe we dit vormgeven. Dit is altijd maatwerk en ons uitgangspunt is 'deuren open'. Wanneer er onacceptabele consequenties ontstaan voor de veiligheid - van bewoner, cliënt of zijn omgeving - kijken we hoe we optimaal recht kunnen blijven doen aan de vrijheid en eigen regie.

- **Rookvrije omgeving**

De centrale ruimtes en directe ruimtes om gebouwen heen zijn rookvrij, in overeenstemming met wetgeving. Als we uitgaan van eigen regie is het voor bewoners en cliënten toegestaan om te roken in de eigen kamer of appartement. Dit gaat schuren wanneer de woonruimte voor een deel van de dag ook de werkruimte is voor medewerkers. De afspraak is dan dat er niet gerookt wordt voor en tijdens de aanwezigheid van medewerkers. Waar nodig zetten we extra hulpmiddelen in om de luchtkwaliteit te verbeteren. Lukt het niet om deze afspraak na te komen, dan gaat de gezonde werkomgeving voor en is roken niet toegestaan.

4. Gezonde organisatie

4.1 Werkgeverschap – werknemerschap

De werkrelatie 'werkgever & werknemer' krijgt deze jaren meer aandacht. In het licht van alle veranderingen in de maatschappij vraagt ook deze relatie om hercontractering. Met tijd en aandacht het gesprek voeren en mogelijk samen tot nieuwe afspraken komen over samenwerking en verantwoordelijkheden; een route

met tweerichtingsverkeer. Er zijn omstandigheden in het leven van ieder individu die aandacht vragen en soms ook keuzes. Op die manier blijven werk en privé goed samengaan. Hoe meer je openlijk deelt, hoe meer ruimte ontstaat om oplossingen en mogelijkheden te verkennen.

Een proactief onderdeel van deze gesprekken is het tijdig aandragen van gespreksonderwerpen die voor de medewerker bijdragen aan werkplezier, continuïteit van zorg brengen en tevreden bewoners en cliënten. Overkoepelend gaat het om de mentale en fysieke gezondheid van iedereen.

Een andere wens in de werkrelatie is dat collega's zich voor langere tijd kunnen verbinden aan ENA. We streven naar een evenwichtige personele samenstelling. Het is de wens van ENA om een eigen flexibele inzet te organiseren en de afhankelijkheid van uitzendbureaus en zzp-ers te minimaliseren. In de wijze van organiseren van deze flexibele schil staan we open voor lokale en regionale samenwerking met andere zorgaanbieders.

4.2 Werkplezier

Plezier hebben in het werk is altijd heel belangrijk geweest - nu en de komende jaren helemaal. Passie voor de zorg voor medemensen is prachtig. Toch begint zorgen voor een ander met goed zorgen voor jezelf. Je fysiek en mentaal fit voelen, ruimte ervaren om te herstellen en om werk en privé in een goede balans te houden.

In de zorg voor ouderen worden we verrast door prachtige momenten en ontmoetingen en geconfronteerd met tragiek en verdrietige situaties. We ervaren in toenemende mate ook de grenzen in wat we kunnen doen en waar onze invloed ophoudt. Nu wordt dit vaak 'opgelost' met nog harder werken; toch nog maar een extra dienst of langer blijven. Maar dit is niet houdbaar, niet gezond en dus nooit een duurzame oplossing.

Flexibel en bereid zijn wordt gewaardeerd, maar nooit ten koste van de eigen gezondheid. Daarom maken we als werkgever en werknemer samen werk van werkplezier en een gezonde balans werk-privé.

Op weg naar 2026 werken we aan het verminderen van de werkdruk door onder andere de slimme inzet van zorgtechnologie, een sterk basisteam, optimale capaciteitsplanning en zijn we actief en creatief in onze werving, onboarding, mobiliteit. Daarnaast gaat het explicieter organiseren van de samenwerking met het sociale netwerk van cliënt – bewoner en het volop benutten van de toegevoegde waarde van de bij ENA betrokken vrijwilligers helpen om met plezier in de zorg te blijven werken.

4.3 Vakmanschap

De snel toegenomen intensiteit en complexiteit in de zorgvragen maakt dat lang niet iedereen comfort ervaart in het omgaan hiermee. Dat leidt tot onzekerheid en spanning.

ENA investeert in het vergroten van dit comfort door kennis en vaardigheden in het werk uit te breiden. Leren in de echte zorgsituatie is meer dan voorheen het uitgangspunt. We willen het medewerkers graag makkelijker maken en zijn steeds op zoek naar hoe mensen hun eigen regie en zelfvertrouwen kunnen vergroten, al dan niet via meer kennis en kunde.

Persoonlijk leiderschap

Bij ENA wordt iedereen gestimuleerd om leiding te nemen over de eigen ontwikkeling en om talenten en kwaliteiten volop in te zetten. Je gesteund voelen door je vak, ervaring en levenswijsheid, je onafhankelijk voelen in plaats van afhankelijk.

Dit gedeelde leiderschap maakt dat de medewerker zich richt op datgene waar hij zelf invloed op heeft. Voor ons allemaal geldt dat we ons eerst inspinnen om de ander te begrijpen voordat we begrepen worden. We blijven reflecteren en leren en ondersteunen, dit met coaching-, intervisie- en teamontwikkeling instrumenten.

4.4 Teamwork

Werken in de zorg doen we samen. Om 7 x 24 uur goede zorg en aandacht te geven hebben we elkaar echt nodig. Dat vraagt een collegiale grondhouding en een proactieve afstemming. We gunnen elkaar iets en zijn bereid iets voor de ander te doen. Ieder team heeft een 'basisopstelling' met bekende gezichten. Met deze kerngroep borgen we de kennis van de levensverhalen van bewoners - cliënten, de welzijns- en zorgplannen en de specifieke kennis zoals bijvoorbeeld gvp-ers – gvs-ers en de complementaire zorg.

Vanuit een stevige basis kan beter worden omgegaan met de flexibele inzet van tijdelijke collega's. Teams worden waar gewenst in hun kennis, kunde en samenwerking ondersteund door vakcollega's, bijvoorbeeld welzijnscoaches, (social workers) kwaliteitsverpleegkundigen, familiebegeleiders en behandelaren. Om de eigen regie dicht bij de werkelijke ondersteuning en zorg te borgen, werken we met een coördinerend verpleegkundige. Dit is een vakcollega die mee werkt en taken coördineert voor het team.

De grenzen van het team, wie er wel en niet bij hoort, zijn minder scherp dan voorheen. Wij zien expliciet de wens en noodzaak om nauwer samen te werken met cliënten, bewoners, naasten en het sociale netwerk. Teams worden in deze nieuwe vormen van samenwerken ondersteund door de familiebegeleider en de vrijwilligerscoördinator.

4.5 Diversiteit aan collega's

In de samenstelling van teams letten we op diversiteit. Door verschillen in referentie, afkomst, levensfase, competenties en talenten kan een team creatiever zijn en betere oplossingen bedenken.

Traditioneel gezien is de zorg hiërarchisch georganiseerd op functieniveaus. De mate van verantwoordelijkheid, kennis en kunde is hieraan gekoppeld. ENA ziet ruimte ontstaan voor de gewenste en noodzakelijke ondersteuning bij het leven wanneer we medewerkers laten doen wat ze kunnen op grond van levenservaring en talenten. Ieders levenspad leidt tot eigen bekwaamheden. Voor zorg- en verpleegtechnische handelingen geldt een helder kwaliteitskader. Er zijn echter meer momenten op de dag waar het niet specifiek om deze handelingen of zorg gaat. ENA wil deze ruimte nog meer en beter gaan benutten.

Nieuwe collega's, leerlingen, stagiaires, zij-instromers

We willen nieuwe collega's een warm en zorgvuldig welkom bieden. Dit laten we blijken uit een goed georganiseerde start vanaf het eerste contact en doorlopende aandacht tijdens de hele inwerk- en opleidingsperiode. Bij ENA kun je laagdrempelig 'de energie van ENA' leren kennen, een eigen plek vinden en comfort voelen bij taken of leerdoelen. De komende jaren bouwen we met elkaar verder aan deze optimale omstandigheden.

Mobiliteit - verandering van spijs doet eten

Medewerkers in de zorg starten soms al op jonge leeftijd hun loopbaan. Het kan heel fijn en leerzaam zijn om af en toe buiten de eigen werkomgeving te kijken. Hiervoor willen wij als ENA intern en extern mooie kansen creëren, zoals meeloopdagen op een andere ENA locatie, een werk-leer periode in het ziekenhuis of bij een collega-ouderenzorgaanbieder. Het is onze gezamenlijke verantwoordelijkheid om onze professionals te behouden voor de zorg.

4.6 Bedrijfsvoering

De focus van onze bedrijfsvoering is het optimaal ondersteunen van locaties, teams en collega's in hun werk. We zorgen dat we overzicht houden, voldoen aan wet- en regelgeving, en de middelen voor de zorg doelmatig en doeltreffend inzetten. In onze werkwijze hebben nieuwsgierigheid, bijsturing en evaluatie een duidelijke plek. Zo kijken we voortdurend welke procesaanpassingen nog beter helpen om onze plannen te realiseren.

We hebben een professionele bedrijfsvoering met eigen vakmensen. Voor specialistische taken werken we gericht samen met externe professionals of een bureau, waarmee we graag een duurzame werkrelatie in de vorm van partnership onderhouden.

Als ENA blijven we kritisch op systeemeisen die niet bijdragen aan meer welzijn of betere zorg voor bewoners en cliënten. Passend bij onze publieke taak verantwoorden we ons over wat we doen en hoe we dat doen. Verantwoordingen moeten echter wel proportioneel en redelijk zijn.

Financiën

ENA heeft haar financiën op orde en werkt met een begrotingssystematiek die bij deze tijd en complexiteit past. We hebben op teamniveau, locatieniveau en ENA-

niveau zicht op onze inkomsten en uitgaven. We gaan doelmatig om met de beschikbare middelen zodat we ruimte voelen om plannen en activiteiten - met een duidelijke meerwaarde voor bewoners en cliënten - ook te realiseren.

Samenspraak

Wij willen gedeelde wijsheid graag volop benutten. Daarom organiseren we bij ENA samenspraak op onderwerpen met meerdere direct betrokkenen. Samenspraak leidt de weg naar de gezamenlijke verantwoordelijkheid en daarmee vaak ook naar de beste uitkomst. Wanneer er commentaar op iets of iemand wordt gegeven, dan gaat dit altijd samen met een oplossing of een vraag.

We 'leren hardop', durven met elkaar te zoeken naar andere oplossingen. Dit vraagt om een veilige samenwerkingsrelatie en om wederzijds vertrouwen.

De uitnodiging is om niet bang te zijn voor chaos of confrontatie. Iedereen is verantwoordelijk voor het creëren van veiligheid en wrijving leidt tot glans. ENA wil een werkomgeving bieden met ruimte om te groeien en om met elkaar spanning en crisis te verduren. Dit vraagt van ons allen de veerkracht om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en te laten zien.

Van	Naar
Uiten van eigen meningen Emoties en kwetsbaarheid bedekken	Stellen van vragen Emoties bij jezelf en anderen ontdekken en verduren
Opvullen van moeilijke stiltes Eigen gelijk halen	Verdragen van moeilijke stiltes Omarmen van verschil, niemand heeft de waarheid in pacht
Streven naar harmonie, 'bewaren van de lieve vrede' Controle zelf in handen houden	Spanning durven opzoeken en laten bestaan Vertrouwen in het proces en in elkaar

Voor goede samenspraak zijn er kaders die ons helpen om het juiste speel- en spreekveld te bepalen. We kunnen niet voortdurend alles met iedereen bespreken. Dat zou ten koste gaan van de doelmatigheid en doeltreffendheid. Daarom benutten we de kaders vanuit wet- en regelgeving, het kwaliteitskader verpleeghuiszorg, kaders rondom het helpende, verzorgende of verpleegkundige vak en kaders rondom het functiehuis om het goede gesprek te voeren.

Kwaliteit

Deugdelijkheid

We streven in alle opzichten naar goede en deugdelijke kwaliteit. In onze dienstverlening aan bewoners – cliënten en naasten, in de levering van ons eigen werk en in de werkwijze als organisatie. Om te weten of dingen lukken zoals we ze bedoelen is de plan-do-check-act (PDCA cyclus) verankerd in ons denken en doen. Het organiseert en borgt het systematisch reflecteren en leren in en tijdens ons werk. Het werken met de kwaliteitsverbetercyclus (KVC) breiden we verder uit en maken we ons de komende jaren steeds meer eigen.

Kwaliteitssysteem

ENA heeft de afgelopen jaren een gedegen kwaliteitssysteem ontwikkeld. De kwaliteitscommissie - met daarin alle cruciale zorg- en welzijnsfuncties present - en de verschillende domeingroepen krijgen steeds meer grip op hun rol en zijn van toegevoegde waarde. De komende jaren gaat de aandacht uit naar het optimaal organiseren en realiseren van de verbinding tussen theorie en praktijk, tussen denken en doen. Uitdaging daarbij is dat we spreiding houden van verantwoordelijkheden en dat we eigenaarschap blijven delen.

Een voorbeeld: Als we nu een specialistische taak beleggen bij een collega, bijvoorbeeld een Gespecialiseerd Verzorgende Psychogeriatric (GVP-er), dan kijken andere collega's bij vragen al snel richting deze collega. De bedoeling is juist dat collega's met een speciale taak hun kennis en kunde actief delen met collega's. Dat stimuleert een gelijkwaardige samenwerking.

Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor de wondverpleegkundige, de medewerker complementaire zorg of coach welzijn (social worker). We zijn allemaal verantwoordelijk. Deel je de aandachtsgebieden samen, dan kunnen we het werk ook verdelen, elkaar beter ondersteunen en kennis verder verspreiden.