



Kwaliteitsbeeld

Vivantes 2025



INLEIDING & DUIDING

JAAR 2025

2025 was voor Vivantes een jaar van doorpakken op de ingezette vernieuwingen en van werken volgens het Generieke Kwaliteitskompas. De grote maatschappelijke trends – een sterk toenemende zorgvraag door vergrijzing en aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt – bleven onverminderd voelbaar. Dat dwong ons om creatief en samenwerkingsgericht te blijven: “zo thuis mogelijk” zorg bieden, meer inzetten op netwerken en preventie, en efficiënt organiseren.

Vivantes heeft in 2025 zorg geboden aan ruim 1.450 ouderen in de Westelijke Mijnstreek (intramuraal en via thuiszorg) – verspreid over 9 kleinschalige verpleeghuizen en aangrenzende zorgwoningen. Dit deden we met ongeveer 800 medewerkers en 350 vrijwilligers. Dankzij hun inzet konden onze bewoners en cliënten zoveel mogelijk in een veilige, prettige omgeving wonen, met zorg en ondersteuning op maat. In 2025 groeide vooral het aantal cliënten met

een Volledig Pakket Thuis (VPT) flink door, van 77 begin 2025 naar circa 105 VPT-cliënten eind 2025, wat aansluit bij de trend om ouderen langer thuis te ondersteunen.

Voor Vivantes stond 2025 in het teken van kwaliteitsverbetering in de brede zin: persoonsgerichte zorg verder versterken, onze rol in de zorgketen uitbreiden, het nieuwe functiehuis implementeren, continu leren stimuleren en inzicht in resultaten vergroten. Dit kwaliteitsbeeld is opgebouwd langs de vijf bouwstenen van het Generiek Kwaliteitskompas – onze leidraad om kwaliteit van bestaan vorm te geven – en legt per bouwsteen uit: wat we wilden bereiken, wat we hebben gedaan, wat bewoners/naasten/medewerkers hebben ervaren, wat dat betekent voor het kwaliteitsbeeld en waar nog verbeterkansen liggen. We houden de toon informeel en toegankelijk, zodat iedereen – van bewoner tot Raad van Toezicht – een goed beeld krijgt van 2025.

Samenvatting

Kwaliteitsbeeld Vivantes 2025

Vivantes heeft in 2025 opnieuw vooruitgang geboekt in persoonsgerichte zorg. Medewerkers zijn betrokken, de organisatie is sterk verankerd in een netwerk en kwaliteit en veiligheid staat centraal. Bewoners en hun naasten ervaren over het algemeen goede kwaliteit van zorg; bekende tekortkomingen worden herkend en aangepakt.

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN 2025

• PERSOONSGERICHTE ZORG

Door constante feedback via bijvoorbeeld CTO en spiegelgesprekken, voelen bewoners zich meer gehoord. Familie wordt nauwer betrokken, wat leidt tot meer tevredenheid en persoonlijke verhalen van bewoners, cliënten en naasten die zich gehoord en gewaardeerd voelen.

• VEILIGHEID

Incidenten worden goed geregistreerd en de nadruk ligt op preventie. Centraal staat dat fouten maken mag, maar van fouten leren moet! Nadruk ligt op het leren van incidenten om herhaling zoveel mogelijk te voorkomen.

• NETWERK EN THUISZORG

Vivantes speelt een grotere regionale rol; steeds meer ouderen ontvangen thuiszorg (105 VPT-cliënten). Dankzij samenwerking met partners verloopt de doorstroom beter en worden innovaties gedeeld. Dit maakt de zorg effectiever en klantgerichter.

• MEDEWERKERS EN ORGANISATIE

Ondanks uitdagingen in de sector is het personeelsbestand toegenomen t.o.v. 2024. Het vernieuwde functiehuis is een middel om de zorg toekomstbestendig te maken. De implementatie (iedere medewerker laten landen in zijn/haar nieuwe functie met de eigen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden) gaat hand in hand met het cultuurtraject Anders kijken Anders doen binnen Vivantes en zal de komende jaren steeds meer vorm krijgen.

• LERENDE CULTUUR

Door audits, reflecties en moreel beraad blijft de organisatie leren. Kritiekpunten worden cyclisch aangepakt en verbeteringen doorgevoerd, zoals betere communicatie of extra training naar aanleiding van feedback.

• STURING MET DATA

Met dashboards en KPI's kan kwaliteit nu concreet gevolgd en bestuurd worden. Bestuur en toezicht hebben goed zicht op de resultaten, waardoor het kwaliteitsmanagement professioneler is geworden.

• MISSIE EN CULTUURVERANDERING

De visie "Ouder worden doe je samen" en het motto *Anders Kijken is Anders Doen* zijn duidelijk terug te zien in de praktijk.

Bewoners nemen meer eigen regie, familie werkt vaker samen en medewerkers tonen openheid en creativiteit. De cultuurverandering zet door.

AANDACHTSPUNTEN

- De druk op personeel en het verder terugdringen van verzuim blijven uitdagingen.
- Mantelzorgers als gelijkwaardige partners betrekken lukt nog niet overal.
- Sommige doelen, zoals het anders organiseren, vragen extra inzet.
- Het accent op extramuraal zorg moet verder worden doorgezet met het oog op toekomstige ontwikkelingen.

CONCLUSIE KWALITEITSBEELD 2025

Vivantes heeft kwalitatief een solide jaar doorgemaakt. Onze bewoners ontvingen goede, veilige en persoonlijker zorg, wat bevestigd wordt door tevredenheidscijfers en interne/externe audits. Onze medewerkers toonden veerkracht en toewijding in een krappe arbeidsmarkt, gesteund door een organisatie die inzet op hun ontwikkeling en welbevinden. De organisatie zelf is in ontwikkeling richting een moderne, flexibele netwerkzorgverlener, zonder de menselijke maat te verliezen. De balans tussen zorginhoudelijke kwaliteit en kwaliteit van leven verschuift de goede kant op: welbevinden en eigen regie krijgen steeds meer aandacht naast medische zorg, precies zoals het Generiek Kompas beoogt.

Al met al mag Vivantes trots zijn op wat in 2025 is bereikt. We hebben de basis verder op orde gebracht en tegelijk innovatie en vernieuwing omarmd. Dit kwaliteitsbeeld laat zien dat "samen werken aan kwaliteit van bestaan" geen loze slogan is, maar echt geleefd wordt in onze locaties en teams.

” *Vivantes heeft kwalitatief een solide jaar doorgemaakt. Onze bewoners ontvingen goede, veilige en persoonlijker zorg, wat bevestigd wordt door tevredenheidscijfers en interne/externe audits.*

VOORUITBLIK 2026 OP BASIS VAN LEERPUNTEN

Op basis van 2025 nemen we waardevolle leerpunten mee richting 2026:

• VERVOLG AAN PROGRAMMA ANDERS KIJKEN, ANDERS DOEN

Daarbij staat het écht kennen van de bewoner centraal: hun wensen, behoeften en persoonlijke verhaal vormen het vertrekpunt voor alle zorg en ondersteuning. Met het nieuwe functiehuis als fundament gaan we werken aan een basisrooster dat niet alleen aansluit op de individuele bewoners, maar ook toekomstbestendige zorg mogelijk maakt. Zo zorgen we ervoor dat kwaliteit en veiligheid geborgd blijven, terwijl we tegelijk inspelen op de uitdagingen van de sector en streven naar duurzame organisatie van zorg. Door deze aanpak blijft Vivantes een lerende organisatie, waarin medewerkers, bewoners en hun naasten samenbouwen aan een prettige en veilige leefomgeving.

• FOCUS OP EXTRAMURAAL EN PREVENTIE

Zoals in onze strategische sessies benoemd, zal Vivantes in 2026 sterker naar de voorkant van de zorgketen bewegen. We gaan investeren in wijkverpleging, wijknetwerken en vroeg signalering. Concreet betekent dit bijvoorbeeld uitbreiden van het thuiszorgteam, intensiever samenwerken met huisartsen en gemeenten. Dit alles om te voorkomen dat zorgvragen escaleren en om passende zorg op tijd te leveren.

• VERDERE INTEGRATIE INFORMELE ZORG

Een belangrijke les is dat we de kracht van mantelzorg en vrijwilligers nog meer kunnen benutten. In 2026 zal de nog aan te trekken coördinator Informele Zorg kartrekker blijven, met als doel op elke locatie een levendig netwerk van naasten en vrijwilligers rondom bewoners. We denken aan mantelzorgers meer rol geven in activiteiten en besluitvorming, en vrijwilligers werven voor specifieke taken (zoals maatjes voor wandelingen op iedere afdeling).

• PERSONEEL & GOED WERKGEVERSCHAP

Door de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt vraagt 2026 om creatieve manieren om medewerkers te behouden en nieuwe mensen aan te trekken. We blijven werken aan ons beleid voor duurzame inzetbaarheid, bijvoorbeeld door het Oplaadpunt verder te ontwikkelen, meer perspectief te bieden op loopbanen (zoals doorgroeimogelijkheden binnen het vernieuwde functiehuis), en werkdruk te verlagen via technologische oplossingen of taakverschuiving. Daarnaast bekijken we strategisch hoe we het personeel per locatie samenstellen (door normen en kaders te stellen). We willen het ziekteverzuim terugbrengen tot of onder het branchegemiddelde en uitval beperken door preventieve maatregelen. Ook zetten we de waarderingssacties en mogelijkheden voor ontwikkeling voort; zo moet de VAR leiden tot concrete verbeteringen, wat de motivatie van medewerkers ten goede komt.

• IMPLEMENTATIE KWALITEITSKOMPAS VOLLEDIG

2025 was het eerste jaar onder het Generiek Kwaliteitskompas. We zullen onze rapportages en

verbeteracties blijven spiegelen aan de bouwstenen en domeinen van het Kompas.

• DIGITALISERING EN INNOVATIE

We hebben open gestaan voor innovatie in 2025 en dat blijven we doen. In 2026 wordt de nieuwe zorgtechnologie (Solvae) gefaseerd geïmplementeerd binnen heel Vivantes. We moeten zorgen dat dit vlekkeloos landt, want technologie kan mogelijkheden bieden maar ook een risico vormen als het hapert. Verder komt NIS2 (cybersecurity) eraan, waarvoor in 2025 al veel werk is verzet, maar ook in 2026 nog genoeg te doen is. Innovatie zal ook zitten in de verdere uitrol van bijvoorbeeld de Wolk-airbag tegen vallen (die pilot loopt) en kijken naar de implementatie van de SDB Octopus-app ter ondersteuning van medewerkers in het primair proces.

• DUURZAAMHEID EN VASTGOED

Kwaliteit gaat ook over toekomstbestendigheid van de leefomgeving. In 2025 zijn onze duurzaamheidsplannen geconcretiseerd (energie, afval verminderen). In 2026 voeren we die verder uit (zoals installaties verbeteren, voedselverspilling terugdringen). Dit zal niet direct in dit kwaliteitsbeeld terugkomen normaal, maar het raakt wel aan kwaliteit van bestaan (comfort, milieu).

• HOUD DE BEWONER CENTRAAL

Uit alles blijkt dat de kern blijft: de bewoner als mens met eigen leven. In 2026 blijven we dat gedachtegoed voeden. We gaan nog meer “het verhaal achter de mens” gebruiken in ondersteuningsplannen, misschien via narratieve methoden. En waar mogelijk betrekken we bewoners in beleidszaken (bijv. via spiegelgesprekken op alle locaties).

” *Uit alles blijkt dat de kern blijft: de bewoner als mens met eigen leven. In 2026 blijven we dat gedachtegoed voeden.*

We zijn vastbesloten om het lerend vermogen en de verbetercultuur mee te nemen het nieuwe jaar in. 2025 heeft ons laten zien dat we als Vivantes veel aan kunnen en positief kunnen veranderen zonder de zorgcontinuïteit in het geding te brengen. Die kracht nemen we mee. Tegelijk blijven we bescheiden en alert: er komen nieuwe uitdagingen (o.a. krapte, bezuinigingsdruk, veranderende wetgeving), maar met de ervaringen en resultaten van 2025 op zak hebben we vertrouwen dat we ook 2026 tot een goed einde kunnen brengen – wederom samen, met bewoners, naasten, medewerkers, vrijwilligers en partners. Zoals onze missie zegt: “Ouder worden doe je samen”, en zo doen wij ook kwaliteitsverbetering samen. Op naar 2026, met weer een stap voorwaarts in kwaliteit van bestaan!

01

Bouwsteen 1

Het kennen van wensen en behoeften

DOELSTELLINGEN VOOR 2025

In 2025 lag de focus op nóg beter aansluiten bij de persoonlijke wensen en behoeften van bewoners en cliënten. We wilden dat “*het goede gesprek*” met iedere bewoner en naaste structureel en vroegtijdig plaatsvindt, zodat zorg en ondersteuning écht passen bij iemands levenswensen. Doelen waren onder andere:

- Meer persoonsgerichte zorgplannen door wensen explicieter uit te vragen en vast te leggen.
- Verbeterde cliëntenfeedback: continu inzicht krijgen in ervaringen via nieuwe metingen gekoppeld aan MDO's (Multidisciplinair Overleg) en ondersteuningsplan-evaluaties.
- Meer betrokkenheid van naasten bij de zorg en ondersteuning en bij het opstellen van ondersteuningsplannen (mantelzorgers als volwaardige partners).

- Soepeler instroom: al vóór opname in gesprek over behoeften, om de overgang naar het verpleeghuis vloeiender te maken en verwachtingen wederzijds af te stemmen.

WAT WE HEBBEN GEDAAN

Om deze doelen te bereiken, zijn in 2025 diverse initiatieven genomen:

- Introductie continue meten van de cliëntervaringsscore: Sinds november 2024 hanteert Vivantes een vernieuwde aanpak voor het cliënttevredenheidsonderzoek (CTO). Daarbij krijgen bewoners en/of de eerste contactpersonen vier weken vóór het MDO of de ondersteuningsplanevaluatie een digitale vragenlijst. Hierin kunnen zij belangrijke thema's kiezen en hierover hun ervaring en wensen delen. In 2025 hebben we dit organisatie breed ingevoerd. De gegeven antwoorden worden, na toestemming van bewoner/cliënt en/

of naaste, rechtstreeks gebruikt als input voor het gesprek tijdens het MDO of de ondersteuningsplanevaluatie. Zo staat de stem van de bewoner centraal in het overleg en kunnen acties direct worden ondernomen. Bovendien zijn hierin “de 10 vragen voor de mens met een zorgvraag” geïntegreerd, zodat we voldoen aan de landelijke ervaringsmeting. Bewoners zonder e-mail of digitale vaardigheid kregen hulp van vrijwilligers bij het invullen van de vragenlijsten. Deze continue meting vervangt de oude jaarlijkse vragenlijst en geeft frequenter inzicht.

- Spiegelgesprekken (pilot): Als aanvulling op schriftelijke feedback zijn we gestart met zogeheten *spiegelgesprekken*. In een pilot op 3 locaties (Bloemenhof, Franciscus en Aelserhof) in 2025 werd de reguliere interne audit deels vervangen door een groepsgesprek met 6–12 bewoners en/of mantelzorgers onder leiding van een (getrainde) gespreksleider van Vivantes. Medewerkers luisterden alleen (pas achteraf mochten zij reageren). Dit leverde rijke kwalitatieve feedback op over thema’s die bewoners en mantelzorgers belangrijk vinden. De deelnemers deelden openhartig hun ervaringen – positief en negatief – terwijl het zorgteam in de “*tweede ring*” alleen mocht toehoren wat er leefde. De doelstelling van deze spiegelgesprekken is waardevolle input ontvangen vanuit het perspectief van bewoners/naasten om hiervan te leren en verbeteringen door te voeren. De eerste ervaringen met deze aanpak zijn bemoedigend: bewoners voelden zich echt gehoord en medewerkers gaven aan dat de inzichten uit de spiegelgesprekken heel leerzaam waren.
- Nieuwe functies voor betere afstemming: Eind 2024 hadden we twee nieuwe sleutelrollen ingevuld die in 2025 hun vruchten afwierpen:
 - Een Coördinator Informele Zorg die de samenwerking met mantelzorgers en vrijwilligers versterkt en beleid daarvoor ontwikkelt. Deze coördinator heeft in 2025 onder andere bijeenkomsten georganiseerd om met mantelzorgers het gesprek aan te gaan over hun rol en behoeften, en is aanspreekpunt voor vrijwilligersinitiatieven. Zo zorgen we dat informele zorg optimaal wordt gefaciliteerd, juist nu we er steeds vaker een beroep op doen. Betreffende functionaris heeft Vivantes inmiddels verlaten. Voordat werving start zal het functieprofiel opnieuw onder de loep worden genomen in relatie tot nieuwe functiehuis, omdat de samenwerking/afstemming met vrijwilligers primair onderdeel wordt van de functie van de coördinerend woonbegeleider. Verwacht wordt dat in april 2026 het voorstel voor een nieuw profiel rond zal zijn en gestart kan worden met de werving.
 - Een Teamleider Zorgservice die verantwoordelijk is voor instroom van nieuwe cliënten/bewoners. De zorgtrajectbegeleiders gaan al voorafgaand aan de opname met cliënten en familie in gesprek over wensen en verwachtingen. Dat heeft concreet bijgedragen aan

” **Verwacht wordt dat in april 2026 het voorstel voor een nieuw profiel rond zal zijn en gestart kan worden met de werving.**

soepelere overgangen: toekomstige bewoners en hun naasten weten beter wat ze mogen verwachten en welke eigen gewoonten we kunnen blijven honoreren. Ook is de samenwerking met ketenpartners hierbij belangrijk (bijv. casemanagers dementie en transferverpleegkundigen), om tijdig de benodigde zorg af te stemmen.

- Ondersteuningsplannen en MDO’s op orde: We hebben strak gemonitord dat elk MDO en elke ondersteuningsplanevaluatie tijdig plaatsvindt volgens onze nieuwe richtlijn Multidisciplinair Samenwerken. In 2025 vond 43% van de MDO’s plaats binnen de voorgeschreven termijnen. Hierbij moet worden opgemerkt dat niet elke locatie de juiste termen gebruikt om een MDO-verslag of ondersteuningsplan evaluatie vast te leggen. Hierdoor worden deze data niet meegenomen, waardoor het lijkt alsof we onder onze streefnorm blijven. Uniformiteit in werkwijze verdient dus meer aandacht. Er wordt expliciet stilgestaan bij de vraag: “*Wat kan de bewoner zelf (met zijn netwerk), en wat wil hij/zij zelf?*” Deze focus zorgde voor persoonlijkere ondersteuningsplannen.

WAT STAKEHOLDERS ERVAREN (RESULTAAT)

Deze inspanningen hebben merkbaar resultaat gehad in de beleving van bewoners, naasten en medewerkers:

- Bewoners voelen zich gehoord: Uit de nieuwe vragenlijsten en gesprekken komt een positief beeld. Op de vraag “*Behandelen de medewerkers u met aandacht?*” scoorden bewoners en eerste contactpersonen steevast ruim voldoende; er werd geen enkele score lager dan 7 gegeven op dit punt. Veel bewoners gaven aan dat ze vooral de persoonlijke aandacht en het luisterend oor van medewerkers waarden. Een quote uit een spiegelgesprek: “*De verzorgenden kennen mij echt, ze weten wat ik belangrijk vind*”. Ook naasten viel op dat er meer ruimte was om eigen wensen in te brengen: mantelzorgers voelden zich welkom in de gesprekken en serieus genomen bij het opstellen van zorgdoelen.
- Positieve sfeer en relatie: Zowel de CTO-metingen als interne gesprekken laten zien dat bewoners en hun familie de sfeer en bejegening door onze teams als warm en respectvol ervaren. In een interne audit in juni 2025 (locatie Urmonderhof) gaven alle tijdens de audit geïnterviewde mantelzorgers aan tevreden te zijn over hoe hun naaste

benaderd wordt door het personeel. Men benoemt vriendelijkheid, interesse en geduld als sterke punten. Een mantelzorger zei: *“De medewerkers zijn zó lief en betrokken bij mijn moeder, dat geeft zoveel rust”*. Dit soort feedback bewijst dat onze mensgerichte benadering effect heeft.

- Duidelijkere verwachtingen en minder verrassingen: Door al vroeg in het traject wensen te bespreken, merken we dat nieuwe bewoners en familie minder onduidelijkheden of teleurstellingen ervaren bij opname. Zo wordt bijvoorbeeld de kamerindeling of daginvulling niet meer beleefd als “moeten aanpassen”, omdat dit vooraf gezamenlijk is doorgenomen. Een familie gaf aan dat: *“We wisten precies hoe opa’s dag eruit zou gaan zien en welke eigen spullen we konden meenemen”*. Dit draagt bij aan tevredenheid vanaf de start van zorg.
- Verbeterpunt familieparticipatie: Tegelijkertijd hoorden we ook dat nog niet alle mantelzorgers zich ten volle betrokken voelen. Interne audits signaleren dat medewerkers soms aarzelen om mantelzorgers te vragen actief mee te doen in de dagelijkse ondersteuning. Mantelzorgers wezen erop dat ze graag meer willen betekenen, maar niet altijd weten hoe en of het gewenst is. Hier is dus nog ruimte om de samenwerking verder te verbeteren.
- Snellere bijsturing van zorg: Doordat we nu continu feedback ophalen, kwamen knelpunten directer boven water. Bijvoorbeeld meldde een bewoner via de vragenlijst dat hij ’s avonds graag later naar bed zou gaan. Dit signaal kwam meteen terecht bij zijn contactbegeleider en tijdens het MDO is afgesproken dit te realiseren – tot tevredenheid van de bewoner. Zulke persoonlijk gerichte aanpassingen zijn dit jaar veelvuldig gedaan, wat het gevoel van eigen regie bij bewoners vergrootte.

” Vivantes heeft in 2025 flinke stappen gezet in het echt kennen en honoreren van individuele wensen. De ervaren kwaliteit van bestaan wordt hierdoor positief beïnvloed: bewoners geven aan zich gezien en serieus genomen te voelen.

WAT BETEKENT DIT VOOR HET KWALITEITSBEELD?

Vivantes heeft in 2025 flinke stappen gezet in het echt kennen en honoreren van individuele wensen. De ervaren kwaliteit van bestaan wordt hierdoor positief beïnvloed: bewoners geven aan zich gezien en serieus genomen te voelen. De combinatie van persoonlijk contact (gesprekken, spiegelgesprekken) en data gedreven inzichten (vragenlijsten voor MDO en ondersteuningsplanevaluatie) zorgt voor een rijk beeld van wat voor iemand belangrijk is. Daardoor kunnen we zorg steeds meer *“met de bewoner, in plaats van voor de bewoner”* vormgeven. Bovendien is transparantie naar stakeholders verbeterd: doordat we bewonerservaringen delen en bespreken in onze teams én rapporteren, ontstaat een cultuur van “lerend luisteren”. Dit kwaliteitsbeeld zelf is mede gebaseerd op de input van bewoners en naasten zoals via o.a. spiegelgesprekken verkregen.

WAAR LIGGEN NOG VERBETERKANSEN?

Ondanks de positieve ontwikkelingen, zien we ook kansen om het kennen van wensen en behoeften verder te versterken:

- Meer uniformiteit in werkwijze en gebruik van de juiste titels in ons ECD, waardoor gegevens (MDO- verslag en ondersteuningsplan evaluatie) ook landen in ons dashboard en cijfers kloppen met de realiteit.
- Betere mantelzorgbetrokkenheid: We willen dat mantelzorgers zich nog meer onderdeel van het zorgteam voelen. In 2026 gaan we medewerkers trainen in het gesprek aangaan met familie over hun mogelijke bijdragen, zodat vragen als *“Wat kunt u zelf of wat wilt u blijven doen voor uw vader/moeder?”* standaard worden gesteld. Uit 2025 bleek dat hier nog terughoudendheid is bij enkele teams. Door die drempel te verlagen (bijv. via een gespreksleidraad) benutten we beter de kennis en kunde van naasten, samen voor de bewoner.
- Continuïteit van feedback borgen: De nieuwe meetwijze (CTO) is veelbelovend, maar vraagt discipline. We moeten erop letten dat elke bewoner de vragenlijst krijgt en voldoende hulp als dat nodig is. Het responspercentage in 2025 was ongeveer 56% onder bewoners – dat kan hoger. In 2026 willen we actief vrijwilligers inzetten die bewoners zonder netwerk helpen bij het invullen, zodat ieders stem wordt gehoord.
- Uitbreiding spiegelgesprekken: De pilot was waardevol; de kunst is deze methodiek breder in te zetten zonder te veel belasting. We evalueren begin 2026 de pilot en bekijken of we in 2026 op alle locaties periodiek een spiegelgesprek kunnen invoeren (bijvoorbeeld eens per 2 jaar per locatie) om structureel die feedback op te halen. Tegelijk bewaken we dat de opvolging van de genoemde punten plaatsvindt – dat vergt een goed registratiesysteem (verbeterregister, zie bouwsteen 5).



02

Bouwsteen 2

Het bouwen van netwerken

DOELSTELLINGEN VOOR 2025

Kwaliteit van zorg staat niet op zichzelf; het is onlosmakelijk verbonden met ons netwerk van samenwerkingspartners in de keten van wonen, welzijn en zorg. In 2025 wilden we de al ingezette koers richting meer regionale samenwerking verder uitbouwen. Belangrijke ambities waren:

- Sterkere positie in de zorgketen: Vivantes als actieve partner in regionale coalities, om samen de juiste zorg op de juiste plek te bieden (“zo thuis mogelijk”). Dit in lijn met de kaderbrief die opriep “over de schaduw van de eigen organisatie heen te stappen”.
- Groei van extramurale dienstverlening (VPT/thuiszorg): meer ouderen zo lang mogelijk thuis bedienen, door groei VPT (doel 50 extra cliënten t.o.v. eind 2024) en goede afstemming met thuiszorg en welzijn.
- Versterken van informele netwerken: samenwerking met vrijwilligersorganisaties, mantelzorgnetwerken en wijkinitiatieven intensiveren.
- Innovatieve ketenprojecten: deelnemen aan projecten met andere VVT-organisaties en zorginstellingen (o.a. via ZorgConnect Zuid-Limburg en de ‘Mijnstreekcoalitie’), gericht op thema’s als digitale zorg, preventie en arbeidsmarkt en projectmatig creëren, zodat we gezamenlijk de ouderenzorg toekomstbestendig maken.
- Nieuwe samenwerkingen onderzoeken: verkennen of structurele samenwerking met bepaalde organisaties (zoals SGL) meerwaarde heeft voor kwaliteit.
- Verbeterde doorstroom en toegang: knelpunten in door- en uitstroom aanpakken samen met ketenpartners (ziekenhuizen, andere verpleeghuizen) – bijvoorbeeld voor crisisopnames of Wet Zorg en Dwang beoordelingen.

WAT WE HEBBEN GEDAAN

In 2025 zijn op deze fronten flinke stappen gezet:

- Regionale coalities en projecten: Vivantes was actief deelnemer in *ZorgConnect Zuid-Limburg* en de *Mijnstreekcoalitie*. In dit verband hebben we samen met andere zorgorganisaties en het zorgkantoor meerdere initiatieven uitgevoerd. Enkele voorbeelden:
 - Vivantes werkte mee aan het Zorgcoördinatie-netwerk Zuid-Limburg, dat als doel heeft de doorstroom binnen de ouderenzorg te verbeteren. Ook was Vivantes betrokken bij de oprichting van het Thuiszorg Westelijke Mijnstreek.
 - In 2025 vervulde Vivantes de rol van opdrachtgever van het implementatieproject Het ZELF-programma (reablement). Dit programma richt zich op het versterken van eigen regie en eigen kracht van cliënten door zorgprofessionals te ondersteunen in een andere manier van kijken en werken: wat kan iemand nog zélf, en hoe kan de omgeving dat ondersteunen.

- Binnen het project is ingezet op scholing, coaching en kennisdeling voor zorgprofessionals, aangevuld met gezamenlijke leeractiviteiten en een leergemeenschap over organisatiegrenzen heen. De scholingen zijn positief ontvangen en hebben aantoonbaar bijgedragen aan bewustwording en vaardigheden rondom reablement. Tegelijkertijd liet het traject zien dat duurzame implementatie vraagt om bredere beleidsmatige inbedding en een organisatie brede reablementcultuur.
- De ervaringen en leeropbrengsten uit 2025 vormen de basis voor vervolg in 2026, waarin het ZELF-programma binnen ZorgConnect ZL wordt voortgezet als netwerk ondersteunende leeractiviteit, gericht op borging, verdieping en verdere verspreiding van het reablement-gedachtengoed
- Onderzoek sociale adoptie van digitale middelen: Samen met partners onderzochten we hoe we het vertrouwen van cliënten én zorgmedewerkers in nieuwe zorgtechnologie kunnen vergroten. Dit leverde inzichten op die we intern gebruiken bij de implementatie van bijvoorbeeld de nieuwe zorgtechnologie (zie bouwsteen 3 en 5).
- Verhogen professionele VPT-keten: In een regionaal project hebben we behoefteonderzoek gedaan bij 135 thuiswonende ouderen in de laatste levensfase. Dit gaf ons diepgaander inzicht in wat deze mensen nodig hebben om langer thuis te blijven. De resultaten (eind 2025) helpen ons VPT-aanbod nog verder te verbeteren en proactiever te plannen richting deze groep.
- Extramurale behandelteams & wijkkliniek: Vivantes heeft meegewerkt aan het concept ‘Wijkkliniek’ samen met o.a. Envida en Zuyderland. We hebben specialistisch personeel flexibel ingezet over organisaties heen en kennis gedeeld, wat uiteindelijk leidt tot efficiëntere inzet van behandelaren in de wijk en kostenbesparing.
- Zorgcampus arbeidsmarkt: In regionaal verband droegen we bij aan de opzet van een Zorgcampus, een samenwerkingsplatform met scholen en collega-organisaties om werken en leren in de ouderenzorg aantrekkelijker te maken. Concreet hebben we samen een imagocampagne gevoerd (“Kom werken & leren in de ouderenzorg”) die honderden potentiële nieuwe zorgmedewerkers heeft bereikt.
- Coöperatie Regionale flexpool: wij hebben samen met vijf andere VVT-organisaties (Cicero, Envida, MeanderGroep, Sevagram en Zuyderland) in 2025 de Regionale Flexpool vormgegeven als een duurzame, juridisch goed geborgde samenwerking, passend bij de verschuiving naar toekomstbestendige ouderenzorg. Vanaf 1 januari 2026 stoppen deze organisaties met het inzetten van ZZP’ers.
- Zoals genoemd bij bouwsteen 1, hebben we intensief ingezet op uitbreiding van Volledig Pakket Thuis (VPT). Door nauwe samenwerking met woningcorporaties (voorrang voor onze cliënten bij geschikte zorgwoningen) en met welzijnspartners, is het aantal VPT-clieënten gestegen naar ongeveer 105 cliënten eind 2025 – daarmee is de doelstelling (+50 t.o.v. 2024) behaald. De thuiszorgteams en welzijnsmedewerkers werken nauw samen om VPT-clieënten een geïntegreerd aanbod aan te bieden. Dit betekent bijvoorbeeld dat een woonbegeleider C (individuele begeleiding) en

wijkverpleegkundige periodiek samen op huisbezoek gaan. De thuiszorg zelf bleef stabiel en op orde.

- **Samenwerking met huisartsen en Gemeente (wijknetwerk Elsloo):** In Elsloo namen we wederom actief deel aan het Zorgnetwerk Elsloo, waarin huisartsen, welzijnswerk, gemeente Stein, woningcorporatie enz. samenkwamen. In 2025 lag de nadruk op valpreventie en proactieve zorgplanning in de wijk. Vivantes organiseerde bijvoorbeeld in dit netwerk valpreventie-inloopmiddagen op onze locatie Aelserhof, toegankelijk voor alle ouderen in de wijk (niet alleen onze eigen bewoners). Daarnaast zijn we aangehaakt bij initiatieven als buurthuisactiviteiten om eenzaamheid te signaleren. Dit draagt bij aan een community-aanpak waarin zorgaanbieders en sociaal domein samen de ouderen ondersteunen.
- **Pilot IBS-beoordelingen WZD in de Westelijke Mijnstreek:** Een heel concreet samenwerkingsresultaat is de pilot IBS-beoordelingen tijdens kantooruren die we met Zuyderland Care zijn gestart. Vanaf 1 februari 2025 doen specialisten ouderengeneeskunde van Vivantes samen met collega's van Zuyderland Care tijdens kantooruren gedwongen opname-beoordelingen op de Spoedeisende Hulp en verpleegafdelingen van het Zuyderland ziekenhuis in Sittard-Geleen. Alle voorbereidingen hiervoor waren eind 2024 getroffen. In 2025 heeft Vivantes zo een aantal beoordelingen uitgevoerd voor verwarde ouderen onder de WZD. Dit verkortte de doorlooptijd voor deze kwetsbare patiënten en ontlastte de GGZ. De pilot is succesvol verlopen (beoordelingen konden sneller plaatsvinden en met geriatrische expertise erbij) en zal in 2026 worden voortgezet als structurele afspraak met de ketenpartners.
- **Verkenning intensieve samenwerking met SGL:** Op bestuurlijk niveau is in 2024/2025 verkend of Vivantes en SGL (een zorgorganisatie voor mensen met een beperking) nauwer kunnen samenwerken. Na grondig onderzoek is besloten om elkaar inhoudelijk te versterken op specifieke thema's. In december 2024 en begin 2025 hebben medewerkers van beide organisaties samengezeten en concrete afspraken gemaakt om in 2025 kennis uit te wisselen op gebieden als informele zorg & cultuur, behandeling, beleidsmatige expertise, innovatie en ICT. Deze kennisdeling bevordert de kwaliteit direct en indirect en schept goodwill in het netwerk.

WAT STAKEHOLDERS HEBBEN ERVAREN (RESULTAAT)

Onze netwerk-initiatieven hebben op diverse manieren bijgedragen aan de ervaren kwaliteit:

- **BEWONERS PROFITEREN VAN CONTINUÏTEIT VAN ZORG**
Door betere afstemming in de keten zijn overgangen van de ene setting naar de andere soepeler verlopen. Een voorbeeld: mevr. X, VPT-cliënt van Vivantes, kon dankzij het zorgcoördinatie-netwerk na een ziekenhuisopname direct terecht op een eerstelijns herstelbed bij een partnerorganisatie, zonder dagenlange ziekenhuisverlenging. Familie merkte op dat dit "een enorme verlichting" was. Ook

” **Het aantal thuiswonende (zorgwoningen) ouderen dat aangeeft “zonder Vivantes had ik niet meer thuis kunnen wonen” is toegenomen.**

ontslag vanuit het ziekenhuis naar onze verpleeghuizen ging vlotter, doordat de regionale coördinatie beter is – cliënten hoefden minder lang te wachten op een plekje of op thuiszorg, wat hun welzijn ten goede kwam.

- **MEER MENSEN 'THUIS' GEHOLPEN**

Het aantal thuiswonende (zorgwoningen) ouderen dat aangeeft “zonder Vivantes had ik niet meer thuis kunnen wonen” is toegenomen. Door de VPT-uitbreiding en nauwe samenwerking met welzijn (bijv. dagbesteding, alarmering) ervaren cliënten een hogere kwaliteit van leven thuis. Ze krijgen tijdig de juiste hulp. Eind 2025 was het gemiddelde rapportcijfer voor kwaliteit van zorg gegeven door de VPT-cliënten een 7.

- **IMMATERIËLE EFFECTEN (IMAGO EN TROTS)**

Door regionaal actief te zijn, merken onze medewerkers dat Vivantes als een vooruitstrevende en betrouwbare partner wordt gezien. Dit straalt ook intern af: men is trots op bijvoorbeeld de bijdragen aan de zorgtechnologie-projecten of de gezamenlijke arbeidsmarktcampagne. Uit de eerste output van *Everybody Frank* (de continue medewerkerstevredenheidsmeting, zie bouwsteen 4) kwam naar voren dat medewerkers positief scoorden op stelling “Ik ben trots op mijn organisatie”. Samen successen boeken in de regio draagt daaraan bij.

- **BETERE INZET VRIJWILLIGERS**

Via het zorgnetwerk Elsloo en onze coördinator Informele Zorg hebben we in 2025 meer vrijwilligers kunnen koppelen aan bewoners zonder groot netwerk. Bewoners gaven aan het geweldig te vinden dat er bijvoorbeeld een dorpsgenoot als maatje langskwam voor een wandeling, iets wat via onze reguliere kanalen minder tot stand kwam. Dit soort initiatieven vanuit lokale netwerken verbeteren de ervaren levenskwaliteit (fijne daginvulling, gevoel van verbinding met de buurt).

WAT BETEKENT DIT VOOR HET KWALITEITSBEELD?

Vivantes heeft zich in 2025 duidelijk gepositioneerd als een open netwerkorganisatie. Kwaliteit van zorg is niet meer beperkt tot onze eigen muren, maar strekt zich uit in de keten. Dit komt sterk terug in het kwaliteitsbeeld:

- **ZORG IS NAADLOZER GEORGANISEERD RONDOM DE CLIËNT**
ongeacht setting. Overplaatsingen en samenwerkingen hebben een direct effect op kwaliteit van bestaan (denk aan: sneller op de juiste plek, minder wachttijd).
- **VIVANTES ALS SAMENWERKINGSPARTNER**
Onze proactieve rol in regionale projecten laat zien dat we

verantwoordelijkheid nemen voor het grotere geheel. In kwaliteitsgesprekken met het Zorgkantoor werd waardering uitgesproken voor onze bijdrage aan regionale innovaties en de VPT-groei, omdat dit aansluit bij het streven uit het landelijke akkoord om intramurale zorg te beperken ten gunste van thuiszorg. We leveren daarmee een kwalitatieve bijdrage aan het zorgsysteem.

- **CLIËNTGERICHTE KETEN**

Het bouwen van netwerken verhoogt de kwaliteit voor individuele cliënten doordat ketenpartners beter weten wat de cliënt wil. Een concreet voorbeeld: vroegtijdige palliatieve zorgplanning (in regionaal verband opgepakt) zorgt dat bewoner en huisarts en Vivantes al in een vroeg stadium samen plannen maken – dat geeft rust en regie voor de cliënt. Dit integrale kwaliteitsbeeld toont zo ook elementen van *kwaliteit van leven* die buiten de directe zorg vallen (woonomgeving, sociaal contact), mogelijk gemaakt door netwerkverbanden.

WAAR LIGGEN NOG VERBETERKANSSEN?

Enkele punten om ons netwerkgericht werken verder te verbeteren:

- **STRUCTURELE VERANKERING SAMENWERKINGEN**

Veel projecten bevinden zich nog in de pilot- of startfase. Het is belangrijk om succesvolle initiatieven duurzaam te maken. Neem bijvoorbeeld de IBS-beoordelingsovername, die loopt tot halverwege 2026; we moeten ervoor zorgen dat dit onderdeel wordt van de standaard werkwijze, met heldere afspraken over financiering. Dit geldt ook voor deelname aan netwerken: het is essentieel dat we capaciteit blijven inzetten voor regionale overleggen, zelfs bij interne drukte. Daarnaast kan de samenwerking met huisartsen in de regio verder worden versterkt.

- **FOCUS OP EERSTELIJNSZORG VERSTERKEN**

De maatschappelijke ontwikkelingen (Hervorming Langdurige Zorg, AZWA- en HLO-akkoorden) vragen dat we nog meer naar voren in de keten gaan bewegen. In 2026 moeten we investeren in wijkverpleging en thuiszorg als volwaardig onderdeel van ons portfolio. Dat betekent bijvoorbeeld zichtbaarder worden in wijkteams, nauwere banden met huisartsenpraktijken. Hoewel we in 2025 stappen hebben gezet, kan Vivantes hierin nog groeien – zoals ook intern

geconcludeerd op onze strategische sessie eind 2025: we moeten *“steviger investeren in thuiszorg, met meer nadruk op netwerksamenwerking, preventie en eigen regie”*.

- **EVALUATIE SAMENWERKINGSVERBANDEN**

We zijn bij veel tafels aangesloten; in 2026 willen we expliciet evalueren welke verbanden de meeste impact hebben op kwaliteit en waar we prioriteit aan geven. Dit om versnippering te voorkomen. Bijvoorbeeld, als zowel ZorgConnect als de Mijnstreekcoalitie vergelijkbare doelen nastreven, kiezen we wellicht voor focus op het ene verband om daar dieper mee te gaan, in plaats van overal een beetje.

- **BEREIKEN VAN INDIVIDUELE PROFESSIONALS**

Het is belangrijk dat onze eigen medewerkers op de werkvloer de meerwaarde van de netwerksamenwerking ervaren en er actief aan bijdragen. In 2025 is dit deels gelukt (teams merkten betere doorstroming), maar soms stond “netwerken” voor hen ver van het bed. We kunnen in 2026 meer communicatie inrichten om successen en mogelijkheden van samenwerking te delen met alle collega’s, zodat ze bijvoorbeeld weten dat ze een wijkverpleegkundige van de partner thuiszorg kunnen consulteren als ze vragen hebben over een (toekomstige) bewoner.

- **MANTELZORGNETWERK VERDER UITBOUWEN**

Buiten de professionele keten ligt er ook een kans om bijvoorbeeld *groepen van mantelzorgers onderling* te verbinden (lotgenoten/contactgroepen per locatie). Dit is meer een informeel netwerk, maar wel één die de draagkracht van mantelzorg kan verhogen en daarmee de kwaliteit van leven van bewoners. De nieuwe coördinator Informele Zorg zal dit oppakken.

Kortom, bouwsteen 2 laat zien dat kwaliteit van zorg en leven steeds meer het resultaat is van collectieve inspanningen in de regio. Vivantes neemt hierin haar rol en zal dat blijven intensiveren, met oog op een toekomstbestendige zorgketen.

03

Bouwsteen 3 Het werk organiseren



DOELSTELLINGEN VOOR 2025

Om goede zorg te leveren, moeten we ons werk intern slim en effectief organiseren. In 2025 lag de nadruk op modernisering van onze organisatie-inrichting en -processen. Belangrijke doelen:

• IMPLEMENTATIE NIEUW FUNCTIEHUIS

Per 2025 zou het herijkte functiehuis van Vivantes operationeel zijn. Dit nieuwe functiehuis, met generieke functieomschrijvingen en aandacht voor anders opgeleide medewerkers, moest zorgen voor duidelijkheid in rollen en voor een betere inzet van competenties. Daarbij hoorde het uitgangspunt ‘*bekwaam = bevoegd*’: medewerkers zo opleiden dat ze aantoonbaar bekwaam zijn voor hun taken.

• GOED WERKGEVERSCHAP & VOLDOENDE PERSONEEL

Als speerpunt uit kaderbrief en jaarplan 2025 wilden we onze positie als aantrekkelijke werkgever versterken. Doelstellingen waren onder andere het verder terugdringen van inzet externe krachten (Personeel Niet In Loondienst) en het verlagen van het verzuim.

• EFFICIËNTE PROCESSEN EN INZET TECHNOLOGIE

Verdere digitalisering en procesoptimalisatie stonden op de agenda. We wilden dat ondersteunende processen “de basis op orde” brengen, zodat medewerkers meer tijd voor bewoners hebben. In 2025 is binnen de locatie Bunderhof uitgebreid de Solvae-oplossing getest (PoC 2.0). Deze zorgtechnologie-oplossing ondersteunt medewerkers in de dagelijkse werkprocessen door communicatie, alarmering en informatievoorziening te integreren in één gebruiksvriendelijke applicatie. De PoC 2.0 liet zien dat Solvae bijdraagt aan efficiëntere werkprocessen, betere bereikbaarheid van collega’s en vermindering van administratieve handelingen. Medewerkers beoordelen de oplossing overwegend positief en ervaren meer overzicht en rust in het werk. De opgedane inzichten uit de PoC vormen een belangrijke basis voor verdere besluitvorming over opschaling en structurele inzet van zorgtechnologie ter ondersteuning van kwaliteit en doelmatigheid van zorg.

• PROFESSIONELE ZEGGENSCHAP & SAMENWERKING

Meer invloed voor zorgprofessionals op beleid via een op te richten VAR (Vivantes Advies Raad) en betere samenwerking tussen managementlagen (strategisch team, tactisch team, operationeel) – bijv. via tertiaire overleggen en teambuilding, om eenduidig te sturen.

• LEIDERSCHAP EN CULTUUR

Het programma *Anders Kijken Anders Doen* vroeg ook om een cultuurverandering in organiseren. In 2025 wilden we die bestendigen door leidinggevendenden te coachen en door “tegenspraak” te organiseren – vloer en management in dialoog laten gaan over verbeterpunten.

WAT WE HEBBEN GEDAAN?

In 2025 hebben we concrete stappen gezet om onze organisatie verder te ontwikkelen:

• NIEUW FUNCTIEHUIS GEÏMPLEMENTEERD

In de eerste helft van 2025 is het nieuwe functiehuis formeel vastgesteld en ingevoerd. Alle functies in de zorg zijn herijkt naar meer generieke profielen, met daaraan gekoppeld een opleidingsmatrix per functie. Begin 2025 is deze matrix goedgekeurd door het Strategisch Team en OR/CCR. Vervolgens zijn alle medewerkers ingedeeld in de nieuwe functiestructuur. Dit was een groot project, maar het is op tijd afgerond. Eind 2025 waren alle medewerkers in het primaire proces over op hun nieuwe functiebeschrijving en is de borging in systemen (HR-systemen, ECD-bevoegdheden) geregeld. Een voorbeeld: in plaats van functies als “Verzorgende IG niveau 3” en “EVV’er” apart te benoemen, spreken we nu van een generieke functie “Woonbegeleider” waarbij deze kan optreden als contactbegeleider voor een bewoner. Dit geeft duidelijkheid én flexibiliteit. Het uitgangspunt bekwaam = bevoegd is geborgd doordat in de opleidingsmatrix precies is vastgelegd welke (risicovolle en voorbehouden) handelingen en trainingen bij elke functie horen. Medewerkers krijgen een jaar de tijd om alle benodigde scholingen af te ronden. In 2025 hebben we hierop gestuurd via de Vivantes Academie (zie bouwsteen 4). Het functiehuis biedt ook ruimte om anders opgeleide medewerkers in te zetten, bijvoorbeeld welzijnsmedewerkers in zorgteams. Dat is meteen al toegepast. Dit draagt bij aan verlichting van werkdruk en betere kwaliteit (welbevinden van bewoners).

• VIVANTES ADVIES RAAD (VAR) OPGERICHT

Om professionele zeggenschap te vergroten, is in nauwe samenwerking met de OR en RvB de VAR opgezet. De VAR, bestaande uit een afvaardiging van zorgprofessionals (verpleegkundigen, verzorgenden, begeleiders en behandelaren) kwam eind 2025 voor het eerst bijeen. De bedoeling is dat de VAR vanaf 2026 een structurele adviesrol heeft richting Strategisch team waardoor besluiten beter gevoed worden door de praktijk. Dit initiatief is erg positief ontvangen; medewerkers voelen dat hun stem zo meer gewicht krijgt in beleidszaken.

• LANDELIJKE MONITOR ZEGGENSCHAP

In 2025 heeft Vivantes deelgenomen aan de landelijke Monitor Zeggenschap, een initiatief van het Ministerie van VWS dat inzicht geeft in hoe zorgprofessionals de zeggenschap over hun werk ervaren. De monitor combineert ervaren en formele zeggenschap en maakt vergelijking met landelijke benchmarks mogelijk. De resultaten laten zien dat Vivantes op hoofdlijnen rond het landelijk gemiddelde scoort. Medewerkers ervaren met name positief leiderschap en betrokkenheid, terwijl er tegelijkertijd aandachtspunten zijn op het gebied van zeggenschap over professionele ontwikkeling en formele betrokkenheid bij beleid. De uitkomsten bevestigen het belang om zeggenschap structureel op de agenda te houden en gericht te blijven werken aan verdere versterking hiervan.

• TERTIAIRE OVERLEGGEN & TEAMBUILDING MANAGEMENT

In 2025 is het tertiair overleg – gestart eind 2024 – doorgezet en uitgekristalliseerd. Het Strategisch Team en Tactisch Team

kwamen elk kwartaal bij elkaar om de voortgang van (locatie) jaarplannen en organisatie brede thema's te bespreken. Dit heeft de samenwerking tussen het hoger management en middenkader verbeterd. Daarnaast zijn twee externe trainingsdagen georganiseerd (in het voorjaar en najaar 2025) waarin strategisch en tactisch team samenwerken aan begrip voor elkaars uitdagingen. Deze dagen, begeleid door een teamcoach, stonden in het teken van vertrouwen, afstemming en "elkaar leren begrijpen". Deelnemers gaven aan dat hierdoor de onderlinge communicatie merkbaar is verbeterd: men stapt makkelijker op elkaar af. Dit komt de consistentie in organisatie-aansturing ten goede.

• PLANNEN & ROOSTEREN VERNIEUWD

We hebben veel aandacht besteed aan het verbeteren van onze roostering om werk en privé van medewerkers beter in balans te brengen en aan bewonerswensen tegemoet te komen. In 2024 was een nieuw roosterplanpakket geselecteerd; vanaf 1 oktober 2025 is dit nieuwe roosterprogramma in gebruik genomen. Alle locaties draaien nu met dit systeem, dat zelfroosteren deels faciliteert. Alle medewerkers hebben scholing gekregen in het gebruik. Tegelijk is in het kader van *Anders roosteren* een visie neergezet waarbij we losser kwamen van traditionele dienstenpatronen. In de praktijk betekent dit dat er in 2025 geëxperimenteerd is met bijvoorbeeld kortere late diensten als dat beter past bij de piekbelasting. Medewerkers waarderen de grotere inbreng in hun rooster. Bewoners profiteren doordat er bijvoorbeeld 's avonds op sommige locaties nu wat later nog activiteiten zijn – dankzij creatiever plannen van personeel.

” *We hebben veel aandacht besteed aan het verbeteren van onze roostering om werk en privé van medewerkers beter in balans te brengen en aan bewonerswensen tegemoet te komen.*

• BEDRIJFSVOERING OP ORDE PROJECTEN

Er zijn in 2025 diverse ondersteunende projecten uitgevoerd:

- **Het managementdashboard (Power BI)**
is ingericht (personele en financiële kengetallen) en in gebruik genomen door leidinggevendenden. Vanaf Q3 2025 kunnen alle managers realtime deze informatie inzien in power-BI. In de maandrapportage worden naast deze financiële en personele kengetallen ook de 3 kwaliteits-KPI's meegenomen (tijdigheid MDO's en ondersteuningsplanevaluaties, deskundigheid medewerkers en de aanbevelingsscore). Hierdoor verbeterde de stuurinformatie flink.
- **Business Process Management (BPM)**
De projectgroep BPM heeft in 2025 de hoofdlijnen van onze primaire processen in kaart gebracht en een proceshandboek opgeleverd dat gebruikt kan worden om processen op een eenduidige en uniforme wijze te

beschrijven. Hierbij is de OR betrokken geweest. Hoewel dit voor zorgmedewerkers wat op afstand lijkt, zorgt het voor meer consistentie en uiteindelijk minder misverstanden of fouten in processen (bv. intakeproces of MIC-melding proces).

➤ **Nieuw Elektronisch Patiënten Dossier (EPD)**

We hebben besloten tot de aanschaf van Ysis (van Gerimedica) als nieuw behandeldossier, ter vervanging van het bestaande dossier Pluriform. Na een intensieve voorbereiding werd Ysis op 2 juli 2025 in gebruik genomen door de behandelaren van Vivantes. Hierdoor behoort dubbele administratielast bij behandel dienst tot de verleden tijd en gaat informatie over en weer tussen zorg en behandeling.

➤ **Nieuwe apotheek**

Per 1/11/2024 is de farmaceutische zorg overgegaan naar een nieuwe partij (Zorgapotheek). In 2025 is deze samenwerking gemonitord en verder verfijnd. Medicatieprocessen liepen goed, wat ook in interne en externe audits bevestigd werd (medicatieveiligheid werd positief beoordeeld door auditoren).

➤ **Volledig Pakket Thuis uitbreidingsproject**

Intern heet dit VPT-programma 2025, met werkgroepen voor o.a. onplanbare nachtzorg en inventarisatie hulpmiddelen voor thuis. Dit programma maakte deel uit van bouwsteen 2 maar vergde ook interne organisatorische aanpassingen, die in 2025 grotendeels zijn gedaan (zoals integratie van VPT in reguliere teams).

• **GOED WERKGEVERSCHAP INITIATIEVEN (VIVA VIVANTES)**

Om medewerkers te waarderen en gezond te houden, hebben we in 2025 Viva Vivantes voortgezet en uitgebreid. In 2025 werd extra ingezet op plezier, vitaliteit en muziek. Zo konden medewerkers kaarten voor Pinkpop en Mama's Pride winnen, renden collega's mee tijdens Maastrichts Mooiste en speelden collega's een zaalvoetbaltoernooi tegen andere zorgorganisaties. Ook deze zomer werden medewerkers tijdens de zomercampagne getraakteerd op ijs, de nachtdienstmedewerkers op een tapasplank, ging een baristawagen langs alle locaties voor een heerlijk kopje koffie en werd er een pub quiz georganiseerd waar 90 medewerkers aan deelnamen. Ook in 2025 hadden we aandacht voor het fysieke en mentale welzijn van medewerkers:

- Het interne '**Oplaadpunt**' werd gecontinueerd.
Medewerkers hebben de mogelijkheid om digitaal informatie te raadplegen of gebruik te maken van een vertrouwensloket waar zij op toegankelijke wijze hun verhaal kunnen delen. In 2025 maakten opnieuw medewerkers hiervan gebruik. Zij gaven aan dat het hen daadwerkelijk heeft ondersteund (100% zou dit aanbevelen aan collega's).
- **Verzuimaanpak:** Het 12-maands verzuim binnen Vivantes bedroeg 9,63% aan het begin van 2025 en is afgenomen tot 8,76% aan het einde van het jaar. Deze reductie is gerealiseerd door intensieve begeleiding en preventieve maatregelen. Desalniettemin blijft het percentage boven het branchegemiddelde. Door gerichte interventies, zoals het Oplaadpunt, de inventarisatie van tilhulpmiddelen in Q1 2025 en ergonomietrainingen gegeven door ergo-coaches in Q2 op de diverse locaties, is de veiligheid op de werkvloer vergroot

- ▶ **PNIL en personeelsbezetting:** We wisten het gebruik van externe inhuur (uitzend/ZZP) verder te reduceren, in overeenstemming met de doelstelling. De inhuurkosten daalden van €1,5 mln. in 2024 naar ongeveer €1,0 mln. in 2025, mede door het succesvol werven van eigen personeel en binnen teams om flexibel om te gaan met diensten. Op 31-12-2025 waren 91% van de medewerkers in vaste dienst. Wel stonden er nog gemiddeld 25 FTE vacatures open (met name verzorgenden IG en verpleegkundigen), dus de krapte is niet weg – maar ze werd deels opgevangen door veel meer interne meeruren (medewerkers werkten samen 11 FTE aan extra uren).
- ▶ **Tegenspraak-sessie:** In oktober 2024 vond een bijeenkomst plaats waarbij medewerkers aan management vertelden wat er écht speelt. We hebben besloten dit in 2025 voort te zetten. Hier kwamen nuttige zaken uit (bijv. een team gaf aan dat een bepaald formulier onnodig ingewikkeld was – dat is toen aangepast). Deze cultuur van tegenspraak draagt bij aan open communicatie en betere besluiten

WAT STAKEHOLDERS HEBBEN ERVAREN (RESULTAAT)

De impact van onze organisatiewijzigingen en inspanningen op de werkvloer is als volgt ervaren:

• MEDEWERKERS

Over het algemeen voelen medewerkers de effecten van “Goed Werkgeverschap”. Uit onze continue peiling *Everybody Frank* (gestart mei 2024) blijkt dat zaken als waardering en werkgeeluk beter in beeld zijn en bespreekbaar worden. Bijvoorbeeld: in 2025 was het gemiddelde werkgeeluk (als score in de app) 6,9. Medewerkers waarden de initiatieven als Viva Vivantes; het gevoel “*er wordt iets voor ons gedaan*” droeg bij aan hun tevredenheid. De functieverandering in het kader van het nieuwe functiehuis is grotendeels soepel verlopen. Men ziet voordelen: bijvoorbeeld doorgroeimogelijkheden zonder meteen een hele opleiding te

hoeven doen, omdat modulegericht leren kan (bekwaamheden uitbreiden modulair). Wel was er enige onrust over de opleidingsachterstand: door de nieuwe functie-eisen moesten velen extra e-learnings doen, wat in audits terugsliep op een lage compliance (40%) in bekwaamheid eind 2025.

• BEWONERS EN NAASTEN

Op enkele locaties heeft het nieuwe functiehuis al gezorgd voor een betere bezetting en deskundigheidsmix. Nieuwe rollen, zoals ondersteunend woonbegeleiders en medewerkers eten en drinken, zorgen voor meer aandacht en activiteiten. Er is vaker hulp bij welzijnsmomenten, en het zorgpersoneel werkt rustiger. De kwaliteit van zorg en leven wordt hierdoor als hoger ervaren.

• EFFICIËNTIE EN KWALITEIT

Door procesverbeteringen (dashboard, BPM, nieuw EPD) is de organisatie nog niet direct “voelbaar” anders voor bewoners, maar intern wel merkbaar efficiënter. Leidinggevenden kunnen op het dashboard meteen zien waar bijvoorbeeld MIC-meldingen oplopen of waar verzuim hoog is, en actie ondernemen.

WAT BETEKENT DIT VOOR HET KWALITEITSBEELD?

Een goed georganiseerde werkvloer is een voorwaarde voor kwaliteit en veiligheid. In 2025 zijn de randvoorwaarden aanzienlijk verbeterd:

- We hebben de **juiste mensen op de juiste plek** (functies & competenties) steeds beter ingericht, wat de kwaliteit van zorg direct ondersteunt. Bijvoorbeeld, door modulair opleiden worden medewerkers breder inzetbaar en voelen ze zich competent. Ook is het merendeel van de organisatieverpleegkundigen (verpleegkundigen B) opgeleid tot BIG-tutor om medewerkers te scholen en toetsen (zoveel als mogelijk op locatie).

- De **personeelscapaciteit** bleef uitdagend, maar we zien dat we als organisatie creatief en effectief met de schaarse omgaan (inzet anders opgeleiden, meer eigen mensen opleiden). Dit is cruciaal voor het duurzaam borgen van de kwaliteit van zorg.
- **Cultuur van samenwerking en leren (PDCA):** Het feit dat medewerkers elkaar meer aanspreken en dat er meer dialoog is (VAR, tegenspraak, werkoverleg-agenda uniform) wijst op een groeiende lerende organisatie. Dat sluit aan bij wat in het kwaliteitskompas beoogd wordt: een cultuur van continu verbeteren als normaal.
- **Veiligheid en vakbekwaamheid:** In 2025 is ondanks de vele veranderingen de veilige zorgverlening gewaarborgd gebleven. Ja, 100% bekwaamheid is een punt van aandacht (veel e-learnings moesten ineens), maar op dit proces wordt strak gestuurd. Door samenwerking over de afdelingen en locaties heen en door de inzet van o.a. de organisatieverpleegkundigen (verpleegkundigen B) is de continuïteit van zorg gewaarborgd daar waar bekwaamheden nog niet volledig op orde waren.

” **Kortom, Vivantes heeft zijn interne organisatie versterkt, wat een stabiel fundament geeft voor kwaliteit.**

Kortom, Vivantes heeft zijn interne organisatie versterkt, wat een stabiel fundament geeft voor kwaliteit. Externe toezichthouders (o.a. Prezo-audit) hebben dat ook gezien: “complimenten voor de voorbereidingen die in 2025 tot wasdom kwamen, zoals de implementatie van het functiehuis.” Dit alles draagt bij aan een professionele en toekomstbestendige organisatie die kwaliteit van zorg kan blijven leveren.

WAAR LIGGEN NOG VERBETERKANSEN?

Ondanks de geboekte vooruitgang signaleren we ook hier punten voor 2026 en verder:

- **VOLTOOIING BEKWAAMHEDEN & MONITORING**
We moeten erop blijven sturen dat alle medewerkers hun benodigde bekwaamheden halen en dit faciliteren. Eind 2025 voldeed 40% aan alle eisen, wat betekent dat er nog een behoorlijk deel achterloopt. In 2026 streven we naar <5% afwijking van de norm (100%). Dit vraagt continue monitoring via het LXP (Vivantes Academie) en gerichte individuele aanspreekgesprekken.
- **AANDACHT VOOR WERKDruk ONDANKS UITBREIDING PERSONEEL**
Ondanks een lichte toename van het aantal medewerkers blijft de ervaren werkdruk in de zorg hoog. Het is belangrijk

dat we doorgaan met het anders organiseren van de zorg, afgestemd op de ondersteuningsbehoeften van bewoners, waarbij het nieuwe functiehuis als hulpmiddel dient. Zorgfuncties moeten efficiënt worden ingezet op basis van hun expertise, zowel over verschillende afdelingen als locaties heen. Verder moeten we goed opletten of taken die we bij ondersteunende diensten neerleggen (zoals administratie door de zorgservice) daadwerkelijk zorgen voor verlichting op de werkvloer – dit blijven we navragen bij de teams. Verder moeten we inzetten op het invullen van openstaande vacatures door andere functies of ondersteunende woonbegeleiders kunnen bijdragen aan vermindering van de ervaren werkdruk?

- **INTERNE FLEXIBELE SCHIL**

PNIL-reductie is mooi, maar gaat soms ten koste van de interne flexibiliteit. Voor 2026 is het streven om een compacte interne flexibele schil te realiseren, bijvoorbeeld via een poule van oproepkrachten of parttime medewerkers die extra uren willen werken (afdeling). Hiermee kunnen wij ziekteverzuim en piekmomenten efficiënt opvangen zonder direct externe krachten in te zetten, waardoor zowel kwaliteitsborging als kostenbeheersing gewaarborgd blijven. Daarnaast biedt de interne flexpool en de regionale flexpool mogelijkheden om geplande afwezigheid en formatietekorten op te vangen.

- **VAR EN OR IN DE PRAKTIJK**

De VAR heeft een goede start gehad, maar het is belangrijk dat hun adviezen ook daadwerkelijk effect sorteren. Dit vergt dat management en bestuur voldoende opvolging geven en terugkoppeling naar de achterban. 2026 wordt de lakmoesproef.

- **DIGITALE TRANSFORMATIE VOORTZETTEN**

Ons managementdashboard is live, maar nog in ontwikkeling. In 2026 willen we dit verder uitbreiden met real-time data. Ook zullen we procesmatig verder gaan digitaliseren, o.a. door het nieuwe EPD voor de behandeldienst en het in gebruik nemen van de Octopus-app van SDB-ECD, waardoor spraak gestuurd rapporteren ook binnen handbereik komt. Deze veranderingen moeten we goed implementeren met gebruikerstraining, anders boekt het geen winst.

- **BLIJVENDE CULTUURVERANDERING**

Cultuur is hardnekkig. De initiatieven als tegenspraak-sessies en inspraak moeten we niet eenmalig laten zijn en is geborgd door de inzet van interne coaches; continue aandacht is nodig. Evenzo in leiderschap: de leiderschapstrajecten moeten doorlopen, zeker nu er wisselingen zijn (in 2025 hebben we enkele nieuwe locatiemanagers mogen verwelkomen). Coaching en training voor leidinggevendenden blijven een must om de gewenste coachende stijl (passend bij Anders kijken is anders doen) verder te laten groeien.

Per saldo toont bouwsteen 3 dat Vivantes organisatorisch wendbaarder en robuuster is geworden in 2025, wat direct en indirect ten goede komt aan de kwaliteit van zorg en de kwaliteit van leven van bewoners



04

Bouwsteen 4

Leren en ontwikkelen

DOELSTELLINGEN VOOR 2025

Leren en ontwikkelen is in het kwaliteitskompas een cruciale bouwsteen, omdat voortdurende verbetering van kwaliteit alleen kan in een lerende cultuur. In 2025 hadden we de volgende doelen op dit vlak:

- **CONTINU LEREN-CULTUUR VERSTERKEN**
stimuleren dat medewerkers op alle niveaus doorlopend reflecteren, feedback vragen en kennis delen. Kwaliteit verbeteren begint bij gedrag en willen leren.
- **MEDEWERKERSTEVREDENHEID EN ONTWIKKELING**
niet meer één keer per twee jaar een MTO, maar een voortdurende vinger aan de pols via micro-vragen (Everybody Frank) – om zo altijd te weten wat medewerkers motiveert of juist hindert, en hier snel op in te spelen.
- **REGIONAAL LEREN**
samenwerken in de *Academische Werkplaats Ouderenzorg (AWO)*, *Zorgconnect* en andere netwerken om van andere organisaties te leren (bijv. via visitaties).
- **DESKUNDIGHEIDSBEVORDERING**
het op peil houden en vergroten van kennis en vaardigheden via opleidingen, met name gericht op de nieuwe functieprofielen (“bekwaam is bevoegd”), maar ook op nieuwe thema’s als technologie en welzijn.

” 2025 stond in het teken van een aantal belangrijke leer- en verbeterinitiatieven

• INNOVATIE EN ONDERZOEK

deelname aan pilots en onderzoeken (bv. rondom ethiek, palliatieve zorg) om nieuwe inzichten te krijgen en implementeren.

• VEILIG KLIMAAT VOOR MELDEN EN VERBETEREN

verder verbeteren van het systeem voor melden van incidenten (MIC/MIM) en opvolgen van verbeteracties, zodat de organisatie leert van fouten (fouten maken mag, leren moet).

WAT WE HEBBEN GEDAAN

2025 stond in het teken van een aantal belangrijke leer- en verbeterinitiatieven:

• EVERYBODY FRANK – CONTINUE

MEDEWERKERSTEVREDENHEIDSMETING

In mei 2024 zijn we gestart met de app Everybody Frank, waarmee medewerkers wekelijks een paar korte vragen beantwoorden over hun werkbeleving. In 2025 hebben we hierin doorgepakkt en opnieuw onder de aandacht gebracht in alle teams, omdat niet iedereen de vragen invulde. Elke medewerker krijgt drie keer per week een push-vraag op de telefoon, bijvoorbeeld *“Had je deze week voldoende tijd om je werk goed te doen?”* of *“Voel je je gewaardeerd door je leidinggevende?”*. Antwoorden zijn anoniem, maar op teamniveau zichtbaar voor de manager. Dit heeft een schat aan data opgeleverd. We zien trends in werkgeluk en kunnen die direct bespreken. Zo merkte een manager dat op de stelling *“Ik heb last van werkdruk”* veel rode antwoorden kwamen; zij is toen direct in gesprek gegaan met het team om oorzaken te achterhalen (bleek samen te hangen met roosterkrapte) en heeft acties uitgezet. Andersom waren er ook mooie groene scores, bv. teams waar mensen aangaven trots te zijn – die successen zijn dan weer gedeeld ter motivatie. Kortom, we leren voortdurend van feedback van medewerkers, in plaats van in retrospectief na twee jaar. Dit draagt bij aan het verbeteren van de dialoog gericht op het verhogen van het werkplezier van medewerkers. Medewerkers voelden zich gehoord omdat ze meteen effect zagen (bv. extra teamoverleg als de cijfers slechter werden). Ruim 31% van de medewerkers vulde regelmatig de vragen in, wat een betrouwbaar beeld gaf.

• EXTERNE VISITATIE AWO-LIMBURG

In februari 2025 heeft Vivantes een kwaliteitsvisitatie georganiseerd als onderdeel van de Academische Werkplaats Ouderenzorg (AWO). Collega's van Cicero, Envida, Sevagram, Meander en Zuyderland etc. kwamen een dag bij ons “in de keuken kijken” en wij bij hen. Dit jaar lag de focus op hoe elke organisatie kwaliteit borgt en wie welke verantwoordelijkheden draagt – we ontdekten dat we eigenlijk allemaal met dezelfde vragen worstelen. We hebben van elkaar geleerd dat de aanpak verschilt: sommige organisaties laten veel over aan teams, andere sturen top-down. Voor Vivantes was deze visitatie inspirerend en we hebben afgesproken om tussen de jaarlijkse bezoeken door de gezamenlijke Teams-groep te gebruiken voor uitwisseling van ervaringen en successen. Concreet resultaat: wij hebben van een collega-organisatie een goed format voor

locatierapportages overgenomen, en andersom waren ze onder de indruk van ons verbeterregister-concept. Deze uitwisseling versterkt regionaal leren. In 2026 is de volgende ronde (die zal overigens in iets aangepaste vorm plaatsvinden: de organiserende partij bepaalt het thema), en Vivantes zal daaraan wederom actief meedoen.

• TEAMLEIDER LEREN & ONTWIKKELEN AANGESTELD

Om ons interne opleidingsbeleid te professionaliseren, is in 2024 al een teamleider L&O gestart – in 2025 heeft deze nieuwe functie echt vorm gekregen. Zij heeft de banden met regionale onderwijsinstellingen aangehaald (bv. betere afstemming met Vista College, Gilde opleidingen en Zuyd Hogeschool over stagecapaciteit en curricula) en intern gewerkt aan het motto ‘bekwaam is bevoegd’. In de praktijk betekende dit dat aan alle medewerkers helder is gecommuniceerd welke scholingen verplicht zijn in hun nieuwe functie en wat de status is. Met de komst van een nieuw Learning Experience Platform (LXP) eind 2025 kunnen medewerkers hun eigen ontwikkelpad nu makkelijker volgen. Ook zijn we overgestapt op een breed leeraanbod (‘All you can learn’), zodat medewerkers toegang hebben tot een grote bibliotheek aan e-learnings, trainingen en micro-learnings. Dit stimuleert informeel leren: we zagen in Q4 2025 al dat medewerkers modules oppakten buiten de verplichte, bijvoorbeeld een extra e-learning over omgaan met dementie.

• SPIEGELGESPREKKEN & AUDITS

(zie ook bouwsteen 1) We hebben leren en ontwikkelen in 2025 ook bevorderd door onze interne auditmethodiek te vernieuwen. De waarderende interne audits leverden altijd al tips en tops op. Door nu deels spiegelgesprekken op 3 locaties te houden in plaats van alleen de auditvragen, kregen teams directe feedback van bewoners/mantelzorgers. Dit was leerzaam (soms confronterend, maar vooral motiverend) voor de medewerkers. Op de overige locaties vonden de reguliere audits plaats met ons getrainde interne auditteam. Uit de audits kwam als rode draad naar voren dat mantelzorgbetrokkenheid en hygiëne (handdesinfectie) aandachtspunten waren. Deze punten zijn organisatie breed gedeeld en opgepakt in o.a. leeractiviteiten binnen de teams.

• ETHIEK EN PALLIATIEVE ZORG (LEREN IN DE PRAKTIJK)

- We hebben gemerkt dat de oorspronkelijke Reliëf-methode te ingewikkeld was; daarom zijn we begin 2025 overgestapt op het simpelere CURA-model voor moreel beraad. Dit werkt beter voor teams. Er is in 2025 slechts één moreel beraden gehouden. Deze gesprekken helpen teams om te leren omgaan met lastige ethische kwesties en versterken de open cultuur. We blijven ethiek inbedden; doel is dat het “vanzelfsprekend onderdeel” wordt van het dagelijks werk.
- Op gebied van **palliatieve zorg** voltooide de commissie Palliatieve Zorg in 2025 een uitgebreide zelfevaluatie via het Netwerk Palliatieve Zorg Westelijke Mijnstreek, die een verbeterplan opleverde. Dat plan is in Q4 2025 vastgesteld en uitvoering start Q1 2026. Wel hebben we in 2025 alvast voortgeborduurd op de successen: de basistraining palliatieve zorg, waar in 2024 al 148 medewerkers aan deelnamen, is in 2025 voortgezet. De inhoud is van de

training is wat compacter gemaakt. Medewerkers voelen zich competent in palliatieve situaties, wat direct invloed heeft op de kwaliteit van leven van bewoners in de laatste fase. Bovendien gaf de gezamenlijke inzet rondom de zelfevaluatie een *SAMEN-gevoel* in de werkgroep, wat de basis voor verdere samenwerking versterkte.

• KENNISDELEN IN DE REGIO (LEREN)

Zoals onder bouwsteen 2 genoemd, namen we deel aan onderzoeken (digitale zorgadaptatie, VPT-behoefteanalyse) en pilot-projecten met andere organisaties. Zo werd vanuit Zorgconnect de training projectmatig creëren van Phaos aangeboden aan de deelnemende organisaties. Hierdoor wordt een uniforme basis gelegd in de regio op het gebied van projectmatig werken. Dit is ook een vorm van ontwikkelen: onze medewerkers in die projecten hebben nieuwe kennis opgedaan en dit weer intern gedeeld, bijvoorbeeld via presentaties op werkoverleggen.

• KWALITEITSDASHBOARD EN VERBETERREGISTER

In 2025 hebben we uit de set van 10 kwaliteits-KPI's die was bepaald in 2024, 3 KPI's centraal gesteld. Deze KPI's sluiten aan op het jaarplan van Vivantes en maken structureel deel uit van de maandrapportage. Dit is een *leermechanisme op organisatieniveau*: we kijken of we bereiken wat we willen en waar moet worden bijgestuurd. Ook is ons verbeterregister verder gevuld en geïmplementeerd. Hierin staan alle verbeteracties op organisatieniveau (uit interne en externe audits, cliënttevredenheidsonderzoeken, klachten etc.) met status. Dit geeft inzicht en stimuleert dat we van formele toetsingen leren en concrete acties uitzetten. Door dit systematisch te doen, voorkomen we dat geleerde lessen verloren gaan.

WAT STAKEHOLDERS HEBBEN ERVAREN (RESULTAAT).

• MEDEWERKERS

Vivantes-medewerkers ervaren dat er meer aandacht is voor hun ontwikkeling en welzijn. De vertrouwenscultuur om dingen aan te kaarten is gegroeid, mede dankzij Everybody Frank. Medewerkers geven aan dat gesprekken over werkbeleving nu normaler zijn – leidinggevendenden komen er zelf mee op de proppen, in plaats van wachten op een tweejaarlijkse enquête. Hierdoor voelen medewerkers zich serieuzer genomen en meer betrokken bij verbeteringen. Een verzorgende verwoordde het zo: *“We praten nu regelmatig in het team over hoe het gaat en wat beter kan, eerder was dat alleen als de tevredenheidsenquête klaar was. Nu kunnen we meteen dingen oplossen.”* Dit verhoogt het werkplezier én uiteindelijk de kwaliteit van zorg (want gemotiveerd personeel straalt af op bewoners).

• BEWONERS EN NAASTEN

Leer- en ontwikkelactiviteiten hebben tot nu toe vooral intern effect, maar vanaf medio 2026 zullen bewoners en naasten meer gaan merken, doordat medewerkers beter zijn opgeleid. De ervaren kwaliteit van zorg blijft gelijk aan 2024 volgens de cliëntervaringsmeting. Bewoners waarderen de deskundigheid van medewerkers en zien dat fouten open worden besproken en aangepakt, zoals bij een communicatieklacht. Deze openheid versterkt het vertrouwen in de organisatie.

• VEILIGHEIDSCULTUUR

Het openlijk hanteren van het motto “fouten maken mag, leren moet” zorgt ervoor dat medewerkers zich veilig voelen om incidenten te melden. In 2025 zijn er 3280 MIC-meldingen geregistreerd (zie bouwsteen 5), wat duidt op een sterke meldcultuur. Toch wordt niet altijd optimaal gebruikgemaakt van de leerpunten uit deze meldingen; medewerkers krijgen niet altijd teruggekoppeld wat wordt gedaan of kan worden gedaan om herhaling te voorkomen. De trendanalyses worden binnen de teams besproken, wat het vertrouwen versterkt dat melden echt bijdraagt aan verbetering. Een verpleegkundige geeft aan tijdens een audit aan: *“We kunnen alles bespreken; er wordt niet beschuldigd, maar gekeken hoe we ervan kunnen leren.”* Deze cultuurverandering is van groot belang voor duurzame kwaliteitsverbetering.

WAT BETEKENT DIT VOOR HET KWALITEITSBEELD?

Leren en ontwikkelen is de motor achter voortdurende kwaliteitsverbetering. Het beeld over 2025 is dat Vivantes:

- **Een lerende organisatie in actie is:** we hebben tal van mechanismen ingebouwd (spiegelgesprekken, audits, visitaties, CTO, MTO, verbeterregister) die maken dat we voortdurend bijsturen. Dit komt overeen met de visie dat continu verbeteren een vanzelfsprekendheid moet zijn.

” ***Kwaliteit is van iedereen; via VAR, werkoverleggen zijn professionals direct betrokken bij kwaliteitsbeleid en -verbetering.***

- **Medewerkersbetrokkenheid** bij kwaliteit is toegenomen. Kwaliteit is van iedereen; via VAR, werkoverleggen zijn professionals direct betrokken bij kwaliteitsbeleid en -verbetering. Dit vergroot draagvlak en effectiviteit van verbetermaatregelen.
- **De competenties en deskundigheid** van het personeel worden verder ontwikkeld en geborgd, hetgeen bijdraagt aan een hoog niveau van vakbekwame zorg. Prestatie-indicatoren tonen aan dat het percentage bekwame medewerkers eind 2025 op 40% ligt. Hoewel dit percentage relatief laag lijkt, is het verklaarbaar door de invoering van het nieuwe functiehuis en de Vivantes academie (LXP), waardoor het aantal verplichte scholingen voor de meeste medewerkers is toegenomen. Medewerkers krijgen een jaar de tijd om alle voor hun functie relevante scholingen te voltooien. Door interdepartementale samenwerking en het inzetten van expertise locatieoverstijgend, wordt de kwaliteit van zorg ook gedurende deze overgangsfase gewaarborgd.
- **Veiligheid en kwaliteit:** Leren van incidenten en klachten loopt steeds beter. Het verbeterregister geeft overzicht en structuur, en is in 2025 goed in gebruik genomen en zijn acties

uit o.a. audits uitgevoerd of in gang gezet. Dit geeft vertrouwen aan stakeholders dat Vivantes zichzelf verbetert waar nodig.

- De investeringen in **moreel beraad** en **palliatieve zorg** tonen aan dat kwaliteit verder gaat dan alleen standaardprocedures – het draait ook om *kwaliteit van leven tot het einde en zorg die is gebaseerd op waarden*. Vivantes zet zich ervoor in om dit aspect stevig te verankeren.

WAAR LIGGEN NOG VERBETERKANSEN?

• BORGEN VAN NIEUWE LEERINITIATIEVEN

Het gevaar na een pilotjaar is terugval. We moeten zorgen dat Everybody Frank ook op lange termijn gedragen blijft (dus blijvend nut aantonen), dat de spiegelgesprekken structureel worden ingepland, en dat de betrokkenheid van de VAR wordt geborgd. Dit vereist aandacht van het management in 2026: bijvoorbeeld door jaarplanning van spiegelgesprekken vast te leggen en door de VAR in te bedden in de planning & control cyclus.

• INTEGRATIE LEERPLATFORM

Het LXP moet in 2026 dé plek worden voor medewerkers om hun ontwikkeling bij te houden. Alle verplichte trainingen staan erin, en leidinggevendenden gebruiken het voor gesprekken. Belangrijk is dat medewerkers zelf het platform benutten, zodat leren persoonlijker wordt. Een belangrijke rol hierin is weggelegd voor de organisatieverpleegkundigen en de medewerkers leren en ontwikkelen. Zij nemen het scholten en toetsen van medewerkers voor hun rekening.

• ONBOARDING EN VERVOLGTRAJECT INSTRUCTIE

We merkten dat nieuwe medewerkers (115 FTE in 2025) goed binnenkomen, maar dat het buddy-systeem en de introductie nog consistent kan. Daar ligt potentieel leerrendement: een gestandaardiseerd maar persoonlijk inwerkprogramma zodat nieuwe collega's zich sneller competent voelen.

• STUREN OP UITKOMSTEN VAN LEREN

We meten nu veel (tevredenheid, ervaringen, incidenten). De volgende stap is om uitkomstgericht te gaan leren: koppelen we de effecten van onze trainingen en verbeteracties aan resultaten? In 2026 willen we evaluaties explicieter doen, om te leren welke interventies echt werken. Het dashboard helpt hiermee, maar het is ook een mindset.

Bouwsteen 4 toont dat Vivantes een organisatie is die leert om kwaliteit te verbeteren – en dat 2025 een jaar was waarin we allerlei leerinstrumenten hebben ingezet, met deels al merkbare voordelen voor bewoners, cliënten, naasten en medewerkers. Dit vormt een stevige basis om in 2026 verder door te ontwikkelen.



05

Bouwsteen 5
Inzicht in kwaliteit

DOELSTELLINGEN VOOR 2025

Inzicht in kwaliteit betekent dat we voortdurend zicht hebben op hoe goed we het doen, met feiten en cijfers én verhalen, en dat we transparant zijn over die kwaliteit. In 2025 wilden we onze **meting en monitoring van kwaliteit** verder professionaliseren, aansluitend bij het Generiek Kompas dat richting geeft aan wat “kwaliteit van bestaan” inhoudt. Doelen waren:

• DASHBOARDING EN KPI'S

Het opstellen en bijhouden van een set kernindicatoren voor kwaliteit (zowel zorginhoudelijk als belevingsgericht) en deze integreren in een dashboard voor sturing en de maandrapportages.

• INCIDENTEN- EN KLACHTANALYSE

Het betere gebruik van data uit incidentmeldingen (MIC voor cliënten, MIM voor medewerkers) en klachten om trends te zien en gerichte verbetermaatregelen te nemen.

• TRANSPARANTIE EN VERANTWOORDING

Inzicht in kwaliteit betekent ook open communiceren richting stakeholders (cliëntenraad, raad van toezicht, zorgkantoor, inspectie) over onze prestaties, successen en verbeterpunten. We wilden in 2025 een kwaliteitsbeeld kunnen presenteren waarin data en ervaringen samenkomen.

• INTEGRALE KWALITEITSBEWAKING

Zorgen dat al onze bronnen samen een beeld geven (van MIC-cijfers tot CTO-resultaten tot externe audits), zodat we integraal kunnen beoordelen waar we staan en wat nodig is.

WAT WE HEBBEN GEDAAN

In 2025 hebben we diverse instrumenten en processen ontwikkeld of aangescherpt om inzicht te krijgen en houden:

” *In 2025 hebben we diverse instrumenten en processen ontwikkeld of aangescherpt om inzicht te krijgen en houden*

- **Kwaliteits-KPI's gemonitord:** We hebben een set van 10 kwaliteitsindicatoren vastgesteld (eind '24) en voor 2025 en 2026 3 KPI's geselecteerd om maandelijks op te volgen en in de maandrapportages en kwartaalrapportages mee te nemen. Hiermee hebben we objectief inzicht gecreëerd in belangrijke aspecten van kwaliteit, wat eerder versnipperd of ad hoc was. De 3 kwaliteits-KPI's die in 2025 en 2026 centraal staan zijn:
 - Vindt er jaarlijks een **MDO en ondersteuningsplan evaluatie** plaatsvindt. Dit doen we door uit SDB ECD op te halen of er een verslag van het MDO en/of ondersteuningsplanevaluatie is vastgelegd met de daarvoor afgesproken rapportage titel niet ouder dan 6 maanden. In de percentages wordt het aantal cliënten weergegeven waarbij dit het geval is. Voor de thuiszorg wordt dit nog gebouwd.
 - **Medewerker bekwaamheid:** De tweede KPI is gericht op de deskundigheid van medewerkers. In de Vivantes academie is zichtbaar in hoeverre medewerkers hun deskundigheid op orde hebben. Per functie is vastgesteld welke verplichte e-learnings, scholingen en toetsingen verplicht zijn. De mate van deskundigheid wordt uitgedrukt in een percentage. Als iemand alle verplichte elementen succesvol heeft afgerond komt het percentage op 100%. Als KPI nemen we het gemiddelde deskundigheidspercentage per locatie. Zoals aangegeven zijn door de komst van het nieuwe functiehuis de scores eind 2025 lager dan gebruikelijk (er zijn veel scholingen en toetsingen bijgekomen voor functionarissen) en afgesproken is dat medewerkers één jaar te tijd hebben om zich bekwaam en dus bevoegd te maken. Door het volgen van deze KPI kunnen we monitoren of dit resultaat op 1 juli 2026 daadwerkelijk is behaald en kunnen we tussentijds bijsturen indien nodig.
 - De derde KPI betreft de **NPS-score afkomstig uit het CTO**. Het CTO wordt continu gemeten, doordat er een koppeling is gemaakt met het MDO en de ondersteuningsplanevaluatie. Ruim 4 weken voor een gepland MDO en/of ondersteuningsplanevaluatie ontvangt de bewoner of eerste contactpersoon een uitnodiging voor het CTO. Onderdeel van het CTO is de aanbevelingsscore. De aanbevelingsscore geeft een indicatie over hoe bewoners en de eerste contactpersonen de ondersteuning en zorg ervaren. De NPS wordt berekend door het % detractors (score 0-6) af te trekken van het % promotors (score 9-10).
- In elk CTO worden ook de **10 vragen voor de mens met een zorgvraag** gesteld, de zogenaamde cliëntervaringsscore. De gemiddelde totaalscore (op organisatieniveau) van de 10 vragen voor de mens met een zorgvraag was 7,88 over heel 2025.

• INCIDENTEN REGISTREREN EN LEREN

➤ **MIC-meldingen (cliëntincidenten):** In 2025 zijn alle incidenten bij bewoners netjes geregistreerd in ons meldingssysteem (Joost). Zo werden er 3280 **MIC-meldingen** gemaakt door medewerkers van Vivantes in 2025. We hebben deze meldingen gestructureerd geanalyseerd. De top 2 categorieën waren **Vallen (1515 meldingen)** en **Medicatie-incidenten (1014 meldingen)**. Andere noemenswaardige categorieën: Agressie (339) en Procesfouten (321).

In 74% van de meldingen was er geen sprake van letsel bij de bewoner/cliënt. Bij 2% van de meldingen was er sprake van een zeer ernstig letsel. We hebben in 2025 n.a.v. deze analyses **verbetermaatregelen** getroffen:

- Valpreventie is geïntensiveerd (o.a. starten van extra oefenprogramma's voor risico-bewoners, inkopen heupairbags (WOLK) in een pilot).
- Intensiveren ondersteuning aandachtvelders medicatie door 3 bijeenkomsten per jaar te organiseren samen met de geneesmiddelencommissie. Centraal hierin staat welke ondersteuning aandachtvelders nodig hebben om nog beter in positie te komen binnen hun team.
- Agressie-incidenten: psychosociale ondersteuning voor medewerkers en scholing dementie en probleemgedrag door gedragskundigen.

➤ **MIM-meldingen (medewerkers-incidenten):** In 2025 zijn in totaal 170 MIM-meldingen geregistreerd. Het merendeel betrof meldingen van fysieke agressie door bewoners naar medewerkers (111). Bij elke MIM-melding is er aandacht voor de opvang en ondersteuning van de medewerker en wordt bekeken hoe herhaling voorkomen kan worden. De adviseur veilig en gezond werken is betrokken bij het proces MIM-meldingen om ook verbeteracties op beleidsniveau te initiëren. Geen enkele MIM-melding heeft geleid tot verzuim bij medewerkers, maar agressie van bewoners blijft een aandachtspunt in sector; we blijven dit monitoren.

• KLACHTEN EN COMPLIMENTEN

In 2025 zijn bij de Klachtencommissie 0 formele klachten ingediend. In ons interne meldsysteem zijn er in 2025 in totaal 4 klachten geregistreerd. Drie klachten hadden betrekking op de organisatie van de zorg en een klacht had betrekking op een medewerker. Twee klachten zijn naar tevredenheid afgehandeld en twee klachten lopen nog. Complimenten registreren we niet structureel. Om hierin meer inzicht te krijgen, overwegen we in 2026 ook complimenten te registreren om trends te zien.

• KWALITEITSRAPPORTAGE (INTEGRALE BENADERING)

Voor het eerst hebben we eind 2025 een integrale kwartaalrapportage opgesteld (Q4 2025) die we met RvB en RvT hebben gedeeld. Hierin zijn zorginhoudelijke indicatoren en bedrijfsvoering cijfers gecombineerd. Dit document geeft in één oogopslag inzicht in hoe een kwartaal verliep qua kwaliteit en veiligheid.

” *Voor het eerst hebben we eind 2025 een integrale kwartaalrapportage opgesteld (Q4 2025) die we met RvB en RvT hebben gedeeld.*

• EXTERNE VERANTWOORDING

- In maart 2025 heeft Vivantes voor het eerst een Kwaliteitsbeeld (2024) aangeleverd. Voor het kwaliteitsbeeld van 2025 wil Vivantes meer de ervaringen van de bewoners, cliënten, naasten en medewerkers naar voren laten komen. Dit kwaliteitsbeeld 2025 zelf is ook een vorm van inzicht delen; we hebben het voorgelegd aan de CCR en OR ter advisering zodat ook zij de gelegenheid hadden input te geven.
- **De Inspectie (IGJ) heeft op 15 juli 2025** een onaangekondigd bezoek gebracht aan de locatie Moutheuvel. Dit bezoek betrof een steekproef waarin de inspectie beoordeelde of de zorg voldoet aan de wet- en regelgeving. De conclusie van de inspectie was dat de zorg bij Moutheuvel grotendeels voldoet aan 13 van de 15 getoetste normen. Cliënten krijgen persoonsgerichte zorg van deskundige en betrokken zorgverleners. Er is een cultuur van leren en verbeteren.

DE VERBETERPUNTEN ZIJN:

- Meer uniformiteit in cliëntdossiers en tijdige evaluaties van zorgplannen zijn nodig.
- Groepsruimten kunnen beter worden ingericht en de inspraak van cliënten kan beter geborgd worden.

AANDACHTSPUNTEN ZIJN:

- Zorgverleners moeten zorgvuldige afwegingen maken bij (mogelijk) onvrijwillige zorg en deze afspraken goed vastleggen en evalueren in het cliëntdossier. Op dit punt voldoet Moutheuvel nog onvoldoende aan de eisen van de Wet zorg en dwang (Wzd).

VERVOLGACTIES:

- Vivantes moet uiterlijk 12 maart 2026 verbetermaatregelen nemen en een resultaatverslag aanleveren over de normen waaraan nog niet (volledig) wordt voldaan.
- De inspectie volgt het verbetertraject, vooral rondom de Wzd-normen.

Dit kwaliteitsbeeld 2025 zelf is ook een vorm van inzicht delen; we hebben het voorgelegd aan de CCR en OR ter advisering zodat ook zij de gelegenheid hadden input te geven.

WAT STAKEHOLDERS HEBBEN ERVAREN (RESULTAAT).

• MANAGEMENT EN BESTUUR

Zij hebben dankzij de nieuwe dashboards en rapportages **veel scherper inzicht** in de stand van zaken. We beschikken nu over actuele data, waardoor vroegtijdige bijsturen makkelijker wordt. Ook maakt dit discussies objectiever. Een ST-lid zei: *“Ik heb nu realtime zicht op waar de schoen wringt, dat praat een stuk concreter in overleggen.”*

• MEDEWERKERS

Zorgmedewerkers merken natuurlijk niet dagelijks iets van “KPI’s”, maar indirect wel: er wordt sneller gereageerd op signalen, en successen worden gedeeld. Medewerkers weten bijvoorbeeld beter wat er uit MIC-analyses komt en waarom bepaalde acties nodig zijn – *“lessons learned”* komen terug in de teams. Dit alles draagt bij aan een kwaliteitsbewustzijn: men ziet dat melden en meten zin heeft, want het leidt tot concrete verbeteracties.

• BEWONERS EN NAASTEN

Voor cliënten is *inzicht in kwaliteit* vooral merkbaar in de verbeteracties die volgen. Bewoners zelf merken er iets van dat er een “vinger aan de pols” gehouden wordt en dat zaken die gemeld worden daadwerkelijk worden opgepakt en besproken. Vivantes streeft naar openheid intern en naar buiten. Dit kwaliteitsbeeld zal – net als dat van 2024 – publiek gedeeld worden. Dat laat aan familie en maatschappij zien dat Vivantes transparant is over kwaliteit en continue verbetering. Gerechvaardigd vertrouwen van burgers en toezichhouders ontstaat immers door openheid en aantoonbare resultaten.

WAT BETEKENT DIT VOOR HET KWALITEITSBEELD?

Vivantes beschikt over een rijker en vollediger beeld van haar kwaliteit dan ooit tevoren. We hebben:

• FEITELIJKE DATA

heldere cijfers over belangrijke kwaliteitsaspecten (tevredenheid, veiligheid, personeel) – zowel uit interne bronnen als externe benchmarks. Hierdoor kunnen we onderbouwen waar we staan. Zo weten we bijvoorbeeld dat onze cliëntervaringsscore ruimvoldoende is 7,88 en ons verzuim nog wat hoger is dan branchegemiddelde – dat geeft richting aan prioriteiten.

• INZICHT IN TRENDS

Door data over kwartalen uit te zetten, signaleren we trends. Bijvoorbeeld een lichte stijging van zorgzwaarte (V7 cliënten +8 in eerste halfjaar), zodat we daarop kunnen anticiperen (bijscholing, meer inzet behandeldienst).

• INTEGRALE BEOORDELING

We kijken niet meer slechts naar losse indicatoren, maar leggen verbanden. Bijvoorbeeld koppelen we medewerkersverloop aan cliënttevredenheid per locatie om te zien of daar correlaties zijn (in 2025 zagen we dat locaties met stabiel team hogere tevredenheid hadden; dat sterkt ons in investeren in behoud).

• TRANSPARANTIE ALS ONDERDEEL VAN KWALITEIT

We zijn in control en kunnen verantwoorden. Dit kwaliteitsbeeld zelf is integraal en weerspiegelt hoe inspanningen, data en ervaringen samenkomen. Stakeholders kunnen daardoor vertrouwen op onze zelfevaluatie en verbetervermogen.

WAAR LIGGEN NOG VERBETERKANSEN?

• VERFIJNEN KPI-SET

We zullen jaarlijks toetsen of de gekozen KPI’s nog de juiste zijn in relatie tot ons Vivantes jaarplan.

• DOELWAARDEN EN BENCHMARKS

Nu we metingen hebben van 2025, kunnen we voor 2026 meer concrete verbeterdoelen stellen (bijv. cliëntervaringsscore v an 7,88 minimaal behouden, maar het liefst naar een hogere score tillen). Een verbeterkans is om meer te benchmarken met landelijke data zodat we weten waar we uitblinken of achterblijven.

” *We investeren in technologie, maar moeten erop letten dat medewerkers niet overbelast raken met registreren.*

• GEBRUIKERSVRIENDELIJKHEID SYSTEMEN

We investeren in technologie, maar moeten erop letten dat medewerkers niet overbelast raken met registreren. Inzicht vereist data, maar we willen de registratielast minimaal houden (anders gaat het ten koste van tijd voor zorg). We simplificeren daarom formulieren waar mogelijk. Dit blijft een aandachtspunt – in 2025 is weliswaar een dashboard opgeleverd, maar het vullen ervan ging grotendeels automatisch uit bestaande registraties. Voor nieuwe registraties zoeken we naar slimme manieren, maar we kijken ook of bestaande registraties minder belastend kunnen worden voor medewerkers (bijvoorbeeld meldingen).

• INZICHT IN UITKOMSTEN VOOR BEWONERS

We willen komende jaren nog meer de kwaliteit uit bewonersperspectief zichtbaar maken. Dat betekent bijvoorbeeld ervaringsverhalen en uitkomsten (zoals in dit verslag, citaten tussen de data) blijven combineren met cijfers, om een compleet beeld te houden. En wellicht indicatoren invoeren rondom welzijn (aantal activiteiten, sociale contacten). Dit sluit aan bij het Kompas dat kwaliteit van bestaan breder ziet dan zorg alleen.

Alles overziend kunnen we zeggen dat Vivantes in 2025 ‘in control’ is op kwaliteit: we weten wat goed gaat en waar verbetering nodig is, en we gaan open de dialoog aan over onze prestaties. Dit sluit hoofdstuk 5 af met de constatering dat de organisatie een lerend en verbeterend systeem heeft dat op koers ligt met de eisen van het Generiek Kwaliteitskompas.

Kwaliteitsbeeld

Vivantes 2025

