

Kwaliteitsbeeld
2025-2026

"Samen bouwen aan morgen"



Voorwoord

Voor u ligt het Kwaliteitsbeeld 2025-2026. Een mooie manier om terug te kijken op het afgelopen jaar en hoe er is gewerkt aan kwaliteit van bestaan van bewoners en cliënten en kwaliteit van werken voor onze medewerkers. Het is een reflectie op wat we hebben gedaan en wat we niet hebben gedaan én een vooruitblik naar 2026. Het afgelopen jaar was een jaar met veel maatschappelijke ontwikkelingen binnen de zorgsector én binnen Viattence, waarin cliënten, bewoners en naasten lieten weten zeer tevreden te zijn met de ondersteuning die ze van Viattence ontvingen. Daar zijn we dan ook erg trots op!

15 jaar Stichting Viattence!

2025 was het jaar dat Stichting Viattence 15 jaar bestond. Er is op verschillende momenten en manieren stilgestaan bij deze heugelijke mijlpaal samen met medewerkers, cliënten, bewoners en vrijwilligers:

- Ruim 23.000 huishoudens in en rondom ons werkgebied ontvingen een jubileummagazine op de mat
- Er zijn meer dan 1500 stukken taart uitgedeeld aan cliënten, bewoners, medewerkers en vrijwilligers
- Yvon Kanters ontroerde bewoners en medewerkers van onze locaties met haar prachtige muziek
- De Apenheul opende haar deuren voor medewerkers en vrijwilligers
- Alle thuiszorgcliënten, bezoekers van de dagbestedingslocaties en cliënten met huishoudelijke hulp genoten van de theatervoorstelling Ja Zuster, Nee Zuster
- De buren van alle locaties kwamen op verjaardagsvisite
- Alle medewerkers en vrijwilligers ontvingen een speciale jubileumpuzzel.

'Benieuwd naar een terugblik op ons feestelijk jubileumjaar? Scan de QR-code en bekijk de video!'

Morgen begint vandaag'

In de eerste helft van 2025 is een nieuwe meerjarenvisie 2025-2028 opgesteld: **Morgen begint vandaag.** Want de wereld om ons heen verandert snel. Deze nieuwe meerjarenvisie geeft richting voor de komende jaren en bouwt verder op waar we al mee bezig zijn. Het geeft handvatten om verder te bouwen aan een wendbare organisatie met veerkrachtige medewerkers, om samen antwoord te geven op de toekomstige veranderingen en ervoor te zorgen dat de ouderenzorg ook morgen waardevol en haalbaar blijft.

De meerjarenvisie bestaat uit 2 pijlers, namelijk **Goed leven** voor de oudere en **Goed werken** voor de medewerker. Onder elke pijler zijn 5 thema's benoemd waaraan we de komende jaren werken. Kijk voor meer info op **www.viattence.nl/morgenbegintvandaag**

Hoe is dit beeld tot stand gekomen?

Dit kwaliteitsbeeld is tot stand gekomen door de reflectie van sleutelfiguren op het Jaarplan 2025 'Samen keuzes maken over goed werken & waardevol leven' en het Kwaliteitsbeeld 2024 'Onze keuzes voor goed werken en een waardevol leven'. Daarnaast is hen gevraagd om vooruit te kijken naar 2026 aan de hand van het Jaarplan 2026.

Vervolgens is alle input verwerkt tot dit kwaliteitsbeeld. De Centrale Cliëntenraad (CCR), Ondernemingsraad (OR), Verzorgende & Verpleegkundige Adviesraad (VVAR) hebben gereflecteerd op het kwaliteitsbeeld.

Opbouw van dit kwaliteitsbeeld

Dit kwaliteitsbeeld is opgebouwd volgens de pijlers van de nieuwe meerjarenvisie. Elke pijler kent 5 thema's die kort worden toegelicht in een kader.

Onder elk thema lichten we enkel een aantal onderwerpen toe om van elk thema zo een algemeen beeld te schetsen van waaraan gewerkt is. Het kwaliteitsbeeld geeft dus geen volledig overzicht.

We gebruiken het woord 'cliënt' voor zowel de cliënt (woonachtig thuis) als de bewoner (woonachtig in een woonzorglocatie).

Goed leven

In de meerjarenvisie wordt 'goed leven' als volgt omschreven:

Bij Viattence gaan we ervan uit dat de ouderen zelf het eigen leven passend vormgeven, samen met de mensen die voor hen belangrijk zijn. Viattence ondersteunt waar mogelijk. We zien het belang van verbondenheid met de buurt en de gemeenschap, omdat sociaal contact en betrokkenheid bijdragen aan welbevinden. In deze contacten kunnen ouderen ook van betekenis zijn en een bijdrage leveren in het leven van anderen.

De thema's onder deze pijler staan beschreven in een kader, hoe we hier in 2025 aan gewerkt hebben staat vervolgens beschreven, alsook hoe gaan we hier in 2026 mee aan de slag?

Eigen regie

Ouderen kunnen zelf keuzes maken, behouden wat ze kunnen of opnieuw iets aanleren. Zij bepalen op basis van mogelijkheden hoe zij hun leven willen leiden. Een oudere maakt onderdeel uit van een samenredzame gemeenschap en blijft iets betekenen in het leven van een ander en de gemeenschap. Mensen bereiden zich voor op een fase in het leven waarin ze niet meer alles zelf kunnen. De zelfstandige oudere bereidt zich voor op het ouder worden door gezond te leven en onderdeel te blijven van de maatschappij. Belangrijke onderwerpen in deze context zijn vrijheid en veiligheid. Vrijheid is altijd ons uitgangspunt. Vrijheid en veiligheid zijn soms in conflict met elkaar en kunnen complexe dilemma's veroorzaken voor alle betrokkenen. Dit geldt zowel op individueel niveau als binnen woongroepen of in relatie tot familie en/of personeel. Immers: vrijheid van het individu kan effect hebben op de veiligheid van zichzelf of anderen.

Open deuren & onvrijwillige zorg

Vanuit het uitgangspunt 'vrijheid & veiligheid' is er in 2025 een pilot uitgevoerd rondom het openen van de buitendeuren op locatie Korteslag in Heerde. De projectgroep van deze pilot heeft alle geleerde lessen en daarbij behorende adviezen gedeeld in de organisatie. Inmiddels treffen alle locaties voorbereidingen om eind Q2 2027 de deuren te openen. In de tussentijd wordt er al maatwerk toegepast op individueel niveau. Denk aan het meegeven van een GPS en het openen van de deuren voor cliënten met loopdrang.

De balans tussen vrijheid en veiligheid verschilt per persoon en situatie. Deze waarden kunnen met elkaar in conflict komen en dilemma's veroorzaken, op het niveau van individuele cliënten, woongroepen en in de relatie met familie en personeel. Ter voorbereiding op het openen van de deuren op alle locaties worden nu en de komende maanden gesprekken gevoerd met mantelzorgers, vrijwilligers en omwonenden. Daarbij is er aandacht voor hun gevoelens, zorgen en dilemma's rondom het openen van de deuren en de vraag wat vrijheid voor een cliënt betekent. Op organisatieniveau ligt de grootste uitdaging bij de beschikbaarheid en het veilig en correct gebruik van technologie.

Naast het openen van de buitendeuren wordt in 2026 ook aandacht besteed aan het vraagstuk 'wat is vrijheid en wat is de impact van ons handelen op de vrijheid van een bewoner?'

Aantal gestarte en ingezette maatregelen onvrijwillige zorg in 2025

Locatie	Totaal gestart in 2025	Totaal ingezet in 2025
De Speulbrink	3	3
De Nieuwe Antoniehof	3	4
Klaarbeek	3	4
Hofje Wendakker	12	17
Korteslag	-	1
Turfhorst	-	1
Veldheem	2	2
Weidebeek	1	1
Totaal	**24**	**33**



Levensverhaal

Het kennen van het levensverhaal is van groot belang om de identiteit en behoeften van een cliënt zichtbaar te maken, wanneer iemand dit zelf niet meer (volledig) kan. Samen met de kennis uit de sociale omgeving ontstaan aanknopingspunten voor gesprekken en activiteiten die bijdragen aan het welbevinden van cliënten.

In 2024 werd geconstateerd dat het levensverhaal nog vaker actief bijgewerkt en gebruikt kon worden bijvoorbeeld bij het vormgeven van doelen (BDA's) in MijnLeefplan. Daarin is verbetering te zien in 2025. Het lijkt meer een levend document te worden dat vaker wordt aangevuld. Ook zijn er nog verbetermogelijkheden. Zo weten niet alle medewerkers hoe ze informatie correct in MijnLeefplan kunnen verwerken. De teamverpleegkundigen coachen collega's in het gebruik van het levensverhaal en MijnLeefplan. Dit blijft ook in 2026 de aandacht houden.

Ook de levensloop van dagbestedingscliënten is onder de aandacht gebracht. In 2026 wordt gekeken hoe dit in de praktijk gaat.

Laatste levensfase

Bijna alle cliënten bevinden zich in de laatste fase van hun leven. Zeker ook richting het levenseinde is eigen regie erg belangrijk. In 2025 is het reanimatiebeleid geëvalueerd en herzien. Hierin is extra aandacht voor het achterhalen en vastleggen van de reanimatiewens voor cliënten zonder behandeling. Voor hen is de huisarts de hoofdbehandelaar, wat het soms lastig maakte om de wens officieel en correct in onze systemen vast te leggen. Dit resulteerde de laatste jaren in verschillende zienswijzen en werkwijzen. Het nieuwe beleid legt de werkwijze binnen Viattence eenduidig vast en maakt het makkelijker voor medewerkers om de wens van de cliënt te volgen. Dit beleid wordt per 1 januari 2026 in praktijk gebracht. Daarnaast heeft een aantal aandachtsvelders de verdiepende scholing 'Palliatieve zorg' met succes gevolgd in 2025.

In 2025 zijn verschillende subsidieaanvragen ingediend, o.a. om de samenwerking met de informele zorg in deze fase verder te versterken (ZonMW). Ook is er regionaal gewerkt aan de IZA Transformatie Palliatieve zorg. Beide onderwerpen worden in 2026 verder vervolgd. De commissie Palliatieve zorg besteedt daarnaast in 2026 extra aandacht aan 'het goede gesprek' in de palliatieve fase.

Sociale omgeving en welbevinden

De mate waarin iemand zich tevreden voelt over het leven, zegt iets over het welbevinden van die persoon. Factoren die hierop invloed hebben, zijn emoties en gevoelens zoals blijdschap, maar ook rouw en verlies. Ook de mate van voldoening is van invloed op het welbevinden. Net als ergens bij horen en kunnen meedoen in bijvoorbeeld het netwerk of de buurt. Maar ook de invulling van je dag op de plek waar je woont, zijn van invloed.

Viattence heeft een rol van verbinder en waar nodig kartrekker van lokale samenwerking bij vraagstukken met betrekking tot preventiemaatregelen en over hóe je als mens ouder wordt. We geloven in de kracht van de samenredzame gemeenschap waar de oudere inwoner op natuurlijke wijze onderdeel van uitmaakt. Daarom doen we expliciet een beroep op naasten om een oudere te ondersteunen om zo lang mogelijk zelfstandig te blijven wonen. Of om dagelijkse handelingen te verrichten wanneer de oudere woont in een woonzorgzone of een woonzorglocatie.

Sociale benadering dementie

De sociale benadering dementie sluit aan bij onze intentie om de mens in zijn eigenheid, met zijn sociale rollen, wensen en behoeften centraal te stellen. Waarbij er minder nadruk ligt op beperkingen, maar meer op mogelijkheden binnen de persoonlijke leefwereld om ertoe te blijven doen. Het gaat niet alleen om de rol van naasten en het netwerk, maar ook om de betekenis van de oudere voor zijn/haar naasten, het netwerk en de samenleving. Onderzoek toont aan dat behandeling en zorg vanuit de sociale benadering dementie bijdraagt aan goede ondersteuning én een grotere mate van welbevinden bij de cliënt en zijn/haar netwerk.

Eind 2024 richtte Viattence een lerend netwerk dementie op, met als doel de kennis en vaardigheden rondom de sociale benadering dementie te vergroten. In 2025 kwam dit onvoldoende van de grond door verschillende redenen. In 2026 wordt het vastgestelde implementatieplan alsnog uitgevoerd, te beginnen met een inspiratiesessie en het trainen van ambassadeurs. De grootste uitdaging is het veranderen van ons eigen gedrag en onze houding: we willen meer denken en handelen vanuit wat cliënten nog wél kunnen. Psychologen blijven zichzelf en de teams hierin uitdagen en betrekken cliënten daarbij actief.

Aansluitend hierop zijn er op elke locatie de afgelopen jaren meerdere Gespecialiseerd Verzorgende Psychogeriatrie (GVP) geschoold. Het streven is dat de GVP'er binnen het team een rol heeft die gericht is op het in kaart brengen van gedrag van cliënten, samen met betrokkenen kijken naar wat de cliënt nodig heeft voor een waardevol leven, on-the-job coaching van collega's en het geven van advies tijdens bewonersbesprekingen.

In 2025 is de rol en invulling van de GVP'er geëvalueerd. Hieruit blijkt dat de inzet en het overleg per dorp verschilt. Niet elk dorp heeft structureel multidisciplinair overleg, niet elk team beschikt over een GVP'er en er is nog niet overal een GVP-leercirkel. Ook de manier waarop GVP'ers hun rol invullen verschilt: sommige werken proactief, anderen vooral op verzoek.

Voor 2026 is het doel de samenwerking met de disciplines verder te versterken, de rol binnen het team verder te ontwikkelen en in ieder dorp een GVP-leercirkel opzetten.

Schijf van vijf en het goede gesprek

Naast de sociale benadering dementie werken we met de Schijf van 5. Dit zorgt voor balans tussen wat de oudere zelf kan, wat de omgeving biedt en wat de professionele zorg toevoegt. In 2024 zijn de eerste stappen gezet om medewerkers hierin te bekwamen en handvatten te geven, aan de hand van een leerlijn 'samenwerken in de driehoek'. In 2025 is dat verder opgepakt door het ontwikkelen van een verdiepingstraining voor contactverzorgenden, waarin samenwerking in de driehoek en het voeren van het goede gesprek geïntegreerd zijn. Medewerkers geven aan het nog spannend te vinden om in gesprek te gaan met naasten over hun inzet en bijdrage. Dit krijgt in 2026 verder aandacht. Verder zijn er in 2025 wederom trainingen 'Verbinden Communiceren' gegeven, onder andere aan het dagbestedingsteam Wezep. In 2026 worden deze trainingen doorgezet.

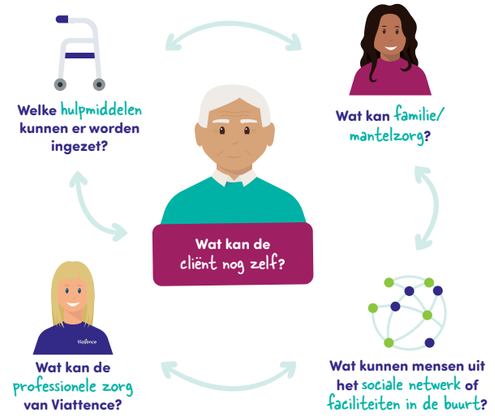
Quote deelnemer training Verbindend Communiceren:

'Verbindend communiceren is een continu proces en het is goed om jezelf fris te houden daarin.'

Naast het individuele gesprek met cliënt en naasten over de betrokkenheid van het sociale netwerk, worden er in 2026 op alle locaties bijeenkomsten met naasten georganiseerd, waarbij de Schijf van 5 en het belang van blijvende betrokkenheid van het sociale netwerk ook onderwerp van gesprek is.

Bij cliënten die thuis wonen, is het voeren van dit gesprek al veel vanzelfsprekender. Omdat cliënten in hun eigen huis blijven wonen en professionals alleen voor specifieke handelingen nodig zijn, blijft het sociale netwerk betrokken en kunnen gesprekken hierover makkelijker plaatsvinden dan bij bewoners van woonzorglocaties.

De Centrale Cliëntenraad (CCR) heeft in 2025 onderzoek gedaan onder naasten van cliënten gericht op deze veranderingen in de ouderenzorg. Uit dit onderzoek blijkt dat er draagvlak is onder naasten voor verandering, mits deze zorgvuldig en transparant wordt doorgevoerd. De grootste zorgen liggen bij het behoud van professionele kwaliteit, de toenemende druk op mantelzorgers en het verlies van tijd en aandacht voor het welzijn van cliënten. Er is behoefte aan betere communicatie over wat er precies verandert en waarom. Uit het onderzoek blijkt bovendien dat er onder naasten weinig zicht is op deze veranderingen. Voor toekomstig beleid is het essentieel om deze zorgen serieus te nemen en in te zetten op communicatie en verwachtingen. We stellen een communicatieplan op in het eerste kwartaal van 2026, gericht op de naasten om hen mee te nemen in deze ontwikkelingen.



Onmisbare vrijwilligers

Voor het vormgeven van welbevinden, het betrekken van de sociale omgeving en het naar binnen brengen van de buitenwereld, zijn vrijwilligers onmisbaar. Onze visie is dan ook dat vrijwilligers een belangrijk en volwaardig onderdeel zijn van een team. Er worden stappen gezet om vrijwilligers ook die positie te geven. Tot 2025 werd er niet of nauwelijks aandacht besteed aan jubilea van vrijwilligers, wat niet aansluit bij de visie. Daarom hebben actieve vrijwilligers met terugwerkende kracht een attentie ontvangen voor hun jubileum en wordt een moment georganiseerd voor vrijwilligers die in 2026 jubileren. Passend bij de visie wordt een 12,5- en 25-jarig jubileum in de toekomst gevierd door/bij het team waarin de vrijwilliger werkzaam is.

In november 2025 organiseerde Viattence een aantal inspirerende workshops voor vrijwilligers uit alle vier de dorpskernen. Ruim 50 van de 400 vrijwilligers namen deel aan deze workshops, die nauw aansloten bij wat vrijwilligers in het dagelijks werk tegenkomen. In 2025 stonden de thema's *Bewegen in de dagelijkse praktijk* en *Aandacht voor verlies en rouw in de zorgsituatie* centraal. Vooral dat laatste onderwerp was een expliciete wens van vrijwilligers zelf. Daarnaast werd de workshop *Omgaan met mensen met dementie* herhaald, omdat vrijwilligers deze workshop tijdens de eerste editie in 2024 waardeerden door de praktische input die ze kregen.

> Eén van de vrijwilligers die deelnam aan de workshops, is Sarah (17 jaar). Ze vertelt: "Om mezelf te blijven ontwikkelen, heb ik de workshop over omgaan met dementie en rouw gevolgd. Ik werk al een tijd met mensen met dementie en had daardoor al wat basiskennis. Toch kwam ik situaties tegen waarin ik twijfelde over mijn reactie of aanpak. Ik wilde beter begrijpen wat dementie inhoudt en hoe ik hier op een fijne en passende manier mee om kan gaan.
>
> **Benieuwd naar haar ervaringen? Je leest het op werkenbijviattence.nl/verhalen/sarah**

Sinds 2025 is er één centrale aanmeldbutton voor vrijwilligers op de website van Viattence site. Hiermee is vrijwilligerswerk beter vindbaar op de website. Daarnaast wordt bij dit nieuwe werkproces meer gekeken naar de kwaliteiten van de vrijwilligers en wat hij/zij kan of wil bieden en minder naar de vraag vanuit de organisatie. Zo kan de vrijwilliger zich ook aanmelden als er geen passende vacature beschikbaar is. Vervolgens wordt samen gekeken naar een plek, passend bij de wensen en mogelijkheden van de vrijwilliger én passend bij de cliënten. Er is nog te weinig ervaring opgedaan om te kunnen beoordelen in hoeverre deze werkwijze een positieve ontwikkeling is. Dit wordt in 2026 vervolgd.

Hulpmiddelen en technologie

De inzet van woonzorgtechnologie en hulpmiddelen versterkt de zelfredzaamheid en vrijheid. Met woonzorgtechnologie bedoelen we alle technologie die ingezet kan worden bij de ondersteuning van ouderen gericht op welzijn, comfort en gemak, vrijheid en zelfredzaamheid.

We zien de inzet van woonzorgtechnologie en hulpmiddelen als een belangrijke manier om mensen langer op een prettige manier zelfstandig te laten wonen. De inzet van dit soort hulpmiddelen in combinatie met goede thuiszorg kunnen het zelfstandig wonen op een verantwoorde manier mogelijk maken. Het vraagt van de oudere en/of diens netwerk een leergierige instelling en bereidheid om iets nieuws te leren.

De inzet van woonzorgtechnologie vraagt ook kennis van medewerkers om hier op een veilige manier mee om te gaan. Woonzorgtechnologie kan helpen om de kwaliteit van ondersteuning en kwaliteit van bestaan de komende jaren naar een hoger plan te tillen, de druk op de arbeidsmarkt te verminderen en kan positief bijdragen aan het werkplezier van medewerkers.

Slim incontinentiemateriaal

In 2025 is er een pilot geweest met slim incontinentiemateriaal. De resultaten waren grotendeels positief: de inzet leidt tot een duidelijke afname van onnodige verschoningen, bed- en kledingwissels en materiaalgebruik. Cliënten ervaren een verbeterde nachtrust en een duidelijke afname van huidproblemen. Medewerkers ervaren bij inzet minder fysieke belasting en een efficiëntere inzet van tijd, waardoor meer ruimte ontstaat voor persoonlijke aandacht en activiteiten met cliënten. In 2026 worden de vervolgstappen bepaald.

Momo BedSense

In 2024 is de Momo BedSense getest op een woongroep in De Speulbrink in Vaassen. Na een positieve pilot is besloten de Momo Bedsense op indicatie in te zetten in de gehele organisatie. Deze mogelijkheid tot incidentele inzet is halverwege 2025 gestopt. De inzet van de Momo Bedsense op afdelings-/locatieniveau, maakt ‘anders werken’ mogelijk. Dit is moeilijker te bewerkstelligen bij incidentele inzet. Alle Momo BedSenses communiceren onderling met elkaar, wat zorgt voor een stabiele verbinding binnen een afdeling/locatie. Bij incidentele inzet is er niet altijd de zekerheid dat de lokale wifidekking stabiel genoeg is, wat kan leiden tot storingen. Daarnaast vraagt (effectief) werken met het product om actuele kennis, wat moelijker te waarborgen is bij incidentele inzet. De inzet wordt daarom nu geëvalueerd op kosten én baten voor cliënten, medewerkers en organisatie.

NFC-stickers

Na de verstrekking van werk-smartphones in 2024, is in 2025 gestart met NFC-stickers. Deze stickers hangen bij de kamerdeuren van bewoners van woongroepen en appartementen. Wanneer een zorgmedewerker de sticker scant met een beveiligde werktelefoon, is er direct toegang tot het juiste digitale zorgdossier. Het gebruik van deze stickers is positief ervaren en wordt o.a. gebruikt voor invoeren van metingen en het aftekenen van medicatie. Verbetermogelijkheden liggen in de vormgeving van het digitale dossier op de smartphone, zo zijn nog niet alle onderdelen van het dossier zichtbaar en in te vullen.

De NFC-stickers worden nog niet voor thuiszorgcliënten buiten de deur van de locaties ingezet. Op het moment van introductie zagen wijkverpleegkundigen hier geen meerwaarde in. Dit wordt in 2026 opnieuw beoordeeld.

Spraak-gestuurd rapporteren

Bij een woongroep van locatie Hofje Wendakker in Heerde vond een pilot spraak-gestuurd rapporteren plaats. De ervaringen zijn wisselend: er worden veel bijgeluiden opgenomen, waardoor medewerkers alsnog veel tijd besteden aan het aanpassen van teksten. In 2026 wordt beoordeeld of en hoe dit verbeterd kan worden en of het spraak-gestuurd rapporteren wellicht makkelijker toepasbaar is binnen de extramurale zorg.

Medicijndispenser

Na positieve resultaten over de inzet van de Medido-medicijndispenser in de thuiszorg in 2024, is in 2025 onderzocht of een (andere) medicijndispenser ook ingezet kon worden in de appartementen op locaties in Vaassen en Epe. Na een positieve start ontstonden er knelpunten in de uitvoering en bewonerservaringen. Zo vertoonde de medicijndispenser soms storingen, waarvan het oplossen veel tijd van medewerkers vergde. Dit had directe invloed op de medicatieveiligheid en daarmee op het vertrouwen van gebruikers. Daarom is ervoor gekozen het product voorlopig niet in te zetten, in afwachting van verbeteringen en een geschikt moment voor herintroductie.



CliëntApp

In 2025 is het cliëntportaal vervangen door een CliëntApp. De CliëntApp, die net als het cliëntportaal door SDB wordt aangeboden, is in tegenstelling tot het cliëntportaal te gebruiken op een smartphone of tablet. Altijd handig in de buurt dus. De introductie heeft een lange aanloop gehad, in verband met privacy- en toegangsvraagstukken. Bij de livegang is in alle dorpskernen een App Adviesavond georganiseerd om naasten en cliënten te begeleiden bij de overgang. Sinds januari 2026 is de chatfunctionaliteit van de CliëntApp in gebruik genomen. De chatfunctie is bedoeld voor korte, praktische afstemming met naasten en vervangt geen formele rapportage of overlegmomenten.

Wonen

Blijven wonen in je eigen, vertrouwde omgeving is van grote waarde voor het welbevinden van ouderen. Bij het ouder worden, kunnen situaties ontstaan die vragen om ondersteuning. Naast (interdisciplinaire) thuiszorg richt Viattence zich op geclusterd wonen en woonzorgzones in de dorpen.

Om mensen zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen, maar om tevens tegemoet te komen aan de behoeften van ouderen, ontwikkelen we Wonen met een +. Dit is een geclusterd zorgconcept dat ouderen in staat stelt, ondanks gezondheidsproblemen op latere leeftijd, hun eigen manier van leven te behouden.

Voor de zeer kwetsbare oudere voor wie het niet langer mogelijk is om in de eigen woonomgeving te blijven wonen, biedt Viattence een warme en veilige woonomgeving bijna net als thuis. Onze kleinschalige woonvormen bieden een omgeving waar vertrouwde en vakkundige medewerkers oprechte aandacht geven aan bewoners.

Een nieuwe locatie in Wezep

Op een nieuwe locatie aan de Mariënrade in Wezep werken we aan een plek waar persoonsgerichte zorg meer dan ooit voorop zal staan. Waar de sociale benadering dementie uitgangspunt is. En waar deuren geopend zijn. Het wordt dan ook een plek waar bij uitstek wordt gewerkt volgens het gedachtengoed van de Schijf van vijf.

In december 2025 is de start van de bouw begonnen en feestelijk gevierd en naar verwachting kunnen de cliënten in de eerste maanden van 2027 hun intrek nemen in hun nieuwe woning.

Thuis (blijven) wonen

Sinds juni 2024 valt de thuiszorg onder de regiomanagers. Een evaluatie over deze nieuwe positionering en werkwijze van de thuiszorg in augustus 2025 maakte het volgende duidelijk: de thuiszorg is weer financieel gezond, er is nauwelijks sprake van inzet van ZZP'ers en het verzuim is met 2,5% gedaald. Ook zien we een toename van producten thuis in MPT, Wlz en Wmo én

zijn de medewerkerstevredenheid en het werkplezier toegenomen. De haalbaarheid van het duaal leiderschap tussen de teamcoach en wijkverpleegkundige wordt betwijfeld vanwege tegenstrijdige belangen en de hoge mate van onderlinge afstemming die dit vraagt. In de ontwikkelperiode heeft deze vorm van leiderschap meerwaarde gehad. Dit wordt meegenomen in de nieuwe leidinggevende structuur.

In de thuiszorg wordt de komende jaren toegewerkt naar het leveren van thuiszorg zoveel mogelijk rondom de woonzorglocaties van Viattence. Dit wordt langzaam vormgegeven aan de hand van natuurlijk verloop en in nauwe samenwerking met andere thuiszorgaanbieders in de regio.

Bezoek IGJ thuiszorg Vaassen

Eind 2025 heeft de Inspectie Gezondheidszorg & Jeugd (IGJ) een aangekondigd bezoek gebracht aan het thuiszorgteam Vaassen. Een intensieve dag met een positieve afsluiting: de IGJ heeft tevreden cliënten gesproken en trof een volwassen en hecht team waarbinnen de samenwerking goed georganiseerd is. Ook de organisatievisie, gericht op een waardevol leven en eigen regie van de cliënt, hebben ze in de praktijk terug gezien.

Al met al een uitkomst om trots op te zijn! Uiteraard zijn er ook leerpunten, namelijk:

- Kennis rondom de Wet zorg en dwang binnen de thuiszorg
- Belastbaarheid van de mantelzorger structureel onderdeel laten zijn van het ondersteuningsproces
- Kennis van de 'Leidraad veilige zorgrelatie' en de gedragscode van Viattence
- Kennis rondom de meldcode huiselijk geweld en ouderenmishandeling

Versterken eerstelijn(sbehandeling)

Door het versterken van de eerstelijnszorg kunnen we brede expertise inzetten om ouderen op verantwoorde wijze zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen. Onze eerstelijnszorg bestaat uit medisch behandelaars, paramedici, geestelijk verzorgers en casemanagers dementie. We zetten deze brede expertise graag in de dorpen in. We kunnen de maatschappelijke opgave die voor ons ligt niet alleen oplossen. Daarom intensiveren we de samenwerking met andere welzijns- en zorgorganisaties en maatschappelijke partijen.



De behandeldiensten van Viattence zijn in 2025 zichtbaarder geworden in de eerstelijn. Dit is terug te zien in de productiecijfers. In 2026 verwachten we een verdere toename van eerstelijnsbehandeling.

Afgelopen jaar is ook de samenwerking met de behandeldienst van collega-organisatie Zorgverlening Het Baken geïntensiveerd, bijvoorbeeld m.b.t. waarneming en laagdrempelig overleg. Daarnaast neemt Viattence deel aan een project vanuit de IZA-tafel gericht op het versterken van eerstelijnsbehandelzorg. Het doel is kortere en efficiëntere lijnen creëren tussen behandelaars (medisch én paramedisch) en eerstelijnsbehandelaars, om multidisciplinair in een eerder stadium in de thuissituatie al de juiste behandeling in te zetten. De cliënt kan hierdoor wellicht langer thuis blijven wonen en als verhuizen noodzakelijk is, kan er een warme overdracht plaatsvinden. In 2025 zijn diverse regionale bijeenkomsten geweest en is een inventarisatie en uitvraag gedaan bij betrokkenen zoals huisartsen en specialisten ouderengeneeskunde, rondom ieders wensen m.b.t dit thema. Er ligt een voorstel voor implementatie in 2026, waarmee de samenwerking verder vorm en inhoud krijgt.

In de praktijk zien we in de regio al een toename van samenwerking en mooie resultaten die vanuit het dagelijks werk ontstaan, zoals bijvoorbeeld kortere lijnen tussen betrokken (para)medici rondom een cliënt en het ontstaan van SO-spreekuren in de huisartsenpost. Complexe vraagstukken hierbij zijn de financiering (declaraties) en het delen van dossiers.

Goed leven

Cliëntervaringen

Net als in 2024 zijn ook in 2025 cliënten én mantelzorgers gevraagd om via het digitale cliëntervaringsonderzoek (CTO) te vertellen hoe zij de zorg- en dienstverlening ervaren. Viattence krijgt opnieuw mooie waarderingen. Waar we trots op mogen zijn is dat cliënten zich goed ondersteund en gehoord voelen, zowel in hun eigen zorg als in de rol van mantelzorger. Tegelijkertijd zijn er duidelijke kansen om het werk verder te versterken — samen met elkaar en met de mensen voor wie we het doen. De drie onderwerpen waarop volgens respondenten ruimte is voor ontwikkeling:

- **Rol van mantelzorgers verduidelijken.** Hierover maken we nog niet altijd duidelijke afspraken volgens relatief veel naasten.
- **Stimuleren van zelfredzaamheid.** Cliënten ervaren nog niet overal dat ze worden gemotiveerd om zoveel mogelijk zelf te blijven doen
- **Zorg die aansluit bij de manier van leven.** Ook hier zien we ruimte om nog beter aan te sluiten bij het persoonlijke verhaal.

Deze ontwikkelpunten passen precies bij de bewegingen die we samen willen maken richting 2028. Denk hierbij aan acties gericht op eigen regie, sociale benadering dementie en het stimuleren van zelfstandigheid via bijvoorbeeld reablement.

Clientervaringen woonzorglocaties en thuiszorg

Locaties	Aantal ingevulde vragenlijsten (CTO)	Totaalscore cijfer (CTO)	Aantal bewoners per 31-12-2025
Viattence verpleeghuis	153	8.1	383
De Klaarbeek	20	7,8	61
De Nieuwe Antoniehof	13	7,9	31
Hofje Wendakker	41	8,2	98
Korteslag	6	8,3	12
De Speulbrink	35	8,3	95
Turfhorst	17	8,1	30
Veldheem	11	7,7	33
Weidebeek	10	8,4	23
Viattence Thuiszorg	45	8.5	384
Thuiszorg Epe	14	8,6	89
Thuiszorg Heerde	10	8,3	88
Thuiszorg Vaassen	13	8,6	114
Thuiszorg Wezep	8	9	93
Viattence totaal	198	8,2	767

Goed werken

In de meerjarenvisie wordt 'Goed werken' als volgt omschreven:

Vakkundige medewerkers sluiten aan bij het leven van ouderen en zoeken samen met hen en hun naasten naar mogelijkheden. Wij gaan uit van de kracht van mensen én het samen willen doen. Medewerkers werken vanuit zeggenschap en bewegen mee met de maatschappelijke ontwikkelingen. Zo kunnen medewerkers goed en gezond blijven werken, nu en in de toekomst.

De thema's onder deze pijler staan beschreven in een kader, hoe we hier in 2025 aan gewerkt hebben staat vervolgens beschreven, alsook hoe gaan we hier in 2026 mee aan de slag?

(persoonlijk) Leiderschap en zeggenschap

We willen graag dat alle medewerkers vanuit onze kernwaarden leiderschap nemen over hun werk en vitaliteit. Dat betekent dat de medewerker de regievoerder is over zijn/haar werk en dat we continu toetsen of ons werk bijdraagt aan de behoefte van de cliënt. Vraagstukken die we hierbij ervaren, maken we bespreekbaar en we durven ons kwetsbaar op te stellen.

Leiderschap heeft ook te maken met een leidinggevende met wie de medewerker kan overleggen. Iemand die dichtbij staat, zodat de medewerker gezien of gehoord wordt. Alle leidinggevenden en adviseurs zijn of worden opgeleid in het gedachtegoed van verbindend leiderschap.

Leiderschap in beweging

Het afgelopen jaar werd duidelijk dat de veranderingen in de ouderenzorg gevolgen hebben voor onze organisatie en collega's en dat dit nieuwe leidinggevende functies vraagt.

Het is belangrijk dat we anders gaan kijken en organiseren om de ouderenzorg toegankelijk te houden.

Dit vraagt om (persoonlijk) leiderschap, eigenaarschap en verantwoordelijkheid van alle medewerkers. In de manier waarop we ons werk in de ouderenzorg vormgeven, staat de Schijf van 5 centraal. Vanuit dit perspectief is in 2025 gestart met het voorbereiden van de wijziging van de leidinggevende structuur. Concreet betekent dit dat er 3 nieuwe functies komen: teamleider, regiomanager en transitiemanager. Na het doorlopen van de sollicitatieprocedure zijn per 1 januari 2026 twee regiomanagers benoemd en een transitiemanager. In het eerste kwartaal van 2026 wordt de nieuwe functie van teamleider ingevuld, zodat we vanaf 1 maart 2026 kunnen werken volgens de nieuwe structuur.

Samen sterk

De beweging die gaande is in de maatschappij en de ouderenzorg betekent ook veel voor medewerkers. Het vraagt om anders denken en anders doen. Maar ook om andere rollen en het zoeken naar een nieuwe balans tussen verwachtingen en verantwoordelijkheid van zorgmedewerkers. En hoe behoud je in een zo'n veranderende wereld regie, vakkundigheid en beroepstrots? Het programma Samen sterk ondersteunt medewerkers hierbij. Onder begeleiding van twee coaches vanuit Waardigheid & Trots gaan teams aan de slag met één van de onderstaande vier thema's:

- (Persoonlijke) ontwikkeling
- Samenwerking in het team
- Samenwerking met andere teams
- Samenwerking met informele zorg

- **Contactverzorgende Weidebeek, vertelt:** "Ook mijn collega's en ik doen mee aan Samen sterk. Tijdens het startgesprek hebben we besproken welk onderwerp voor ons het meest passend is, dit was de samenwerking met de informele zorg. Er leven in het team verschillende ideeën en beelden over wat gastvrijheid en goede samenwerking met naasten inhoudt, en dat zorgt soms voor ruis. Juist nu informele zorg steeds belangrijker wordt én met het oog op de nieuwbouwlocatie in Wezep is het waardevol om daar samen in te groeien!"

In de tweede helft van 2025 zijn meerdere teams vanuit verschillende plekken in de organisatie gestart met hun Samen sterk-traject. De eerste ervaringen zijn positief en teams gaan actief aan de slag. In 2026 starten er wederom teams.

Verbindend Leiderschap

In een veranderende (zorg)omgeving is het belangrijk om te midden van alle complexiteit koersvast te blijven en tegelijkertijd de verbinding met de medewerkers te behouden. Dit doen we vanuit het gedachtegoed van Verbindend Leiderschap. In 2023 zijn we hiermee gestart en in 2024 hebben leidinggevenden en andere sleutelfiguren de leergang gevolgd. In 2025 hebben alle nieuwe leidinggevenden de leergang gevolgd. Daarnaast hebben alle collega's van de ondersteunende diensten en Viattence Vitaal drie bijeenkomsten gevolgd over de Magie van U, een onderdeel van Verbindend Leiderschap. Uitdaging is de toepassing in de dagelijkse praktijk en het natuurlijk laten landen van het gedachtegoed in de organisatie. Al merken we al wel dat we elkaar al vaker beter begrijpen en zien en bewuster het gesprek aan gaan. Ook in 2026 en verder heeft (persoonlijk) leiden vanuit verbinding onze aandacht.

Eind 2025 zijn op verzoek van verpleegkundigen workshops 'coachende vaardigheden' gestart, om collega's beter te ondersteunen bij 'anders werken' en eigenaarschap. In 2026 worden deze voortgezet.

Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid betekent dat de medewerker gezond aan het werk blijft, vanaf de start van de loopbaan tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Vooral bij het ouder worden is het belangrijk dat de medewerker werkzaam blijft en passend werk kan uitvoeren. Dit thema omvat o.a. onderwerpen als werkplezier, roosteren en de werk-privébalans.

Ook op maatschappelijk gebied neemt Viattence haar verantwoordelijkheid om te voorzien in duurzame inzetbaarheid. Naast een financieel gezonde bedrijfsvoering richten we onze processen in met thema's uit de Green Deal 3.0 gericht op duurzaamheid en circulariteit.

Sterk starten bij Viattence

Duurzame inzetbaarheid begint bij het in dienst treden. In 2025 is een plan opgesteld om onboarding te verbeteren, met als doel uitstroom in het eerste jaar te verlagen en medewerkerstevredenheid te verhogen. In 2026 worden knelpunten geïnventariseerd, een visie ontwikkeld en verbeteringen doorgevoerd.



Goed werken

Vitale medewerkers
Volgens de gedragsmatige visie op verzuim is verzuim een vorm van beïnvloedbaar gedrag, zowel van medewerkers als van de organisatie. Vanuit deze visie werkt Viattence aan duurzame inzetbaarheid. Waarbij eigenaarschap onmisbaar is, want daarmee nemen medewerkers de regie over de eigen loopbaan, gezondheid en ontwikkeling. In 2025 is het Richtinggevend en Besluitvormend Team (RBT) meegenomen in deze visie, gevolgd door drie groepstrainingen voor leidinggevenden, HR-medewerkers en roosteraars, met als doel deze visie eigen te maken en zo werken aan duurzame inzetbaarheid. Aansluitend zijn medewerkersbijeenkomsten gestart om het gedachtegoed in de teams te bespreken; deze worden in 2026 vervolgd. Daarnaast wordt het beleid duurzame inzetbaarheid opgesteld met als doel dit in april 2026 vast te stellen.

Roosteren
Roosteren is een thema dat in de gehele organisatie leeft. Het RBT heeft in de zomer van 2025 het 'WAT' uitgewerkt in kaders, leidende uitgangspunten genoemd. Een belangrijk uitgangspunt is dat het team eigenaar is van het rooster en dat wordt toegewerkt naar een werkwijze waarin medewerkers zelf invloed hebben op de invulling van hun rooster. Deze 'leidende uitgangspunten' worden in 2026 gefaseerd doorgevoerd, zodat de implementatie aan het eind van 2026 volledig is afgerond. Vertraging door de vernieuwde leidinggevende structuur vormt hierbij een risico; daarom zijn extra collega's betrokken om het proces soepel te laten verlopen

Roosteren gaat over meer dan het maken van een planning; het vraagt om het gesprek in het team over de manier van werken en een gezonde werk-privébalans. Dit vraagt om (persoonlijk) leiderschap van zowel leidinggevenden als medewerkers. Hieraan wordt gewerkt via verbindend leiderschap en Samen sterk.

Herintroduceren pauzetijden
Verder is in 2025 besloten om - naar aanleiding van onderzoek naar arbeidsbelasting in 2024 - de pauzetijden in de zorgteams te herintroduceren. Het doel is het energieverlies gedurende de dag te beperken en de werkdruk binnen de teams te verlagen. Een aantal teams werkt inmiddels met vaste pauzetijden; andere teams zijn momenteel met elkaar en de leidinggevende in gesprek over wat er nodig is om tot roosters met pauzetijden te komen. In het eerste kwartaal van 2026 is dit voor alle teams gerealiseerd.

Vervanging en aanschaf hulpmiddelen
Werken in de zorg betekent fysiek werk. De inzet van hulpmiddelen ondersteunt de medewerker en vermindert fysieke belasting, wat de duurzame inzetbaarheid vergroot. In 2025 is een aantal oude tilliften vervangen door nieuwe tilliften met rijondersteuning, waardoor medewerkers minder fysieke kracht hoeven te gebruiken. Elke locatie heeft inmiddels minimaal 1 passieve tillift met rijondersteuning. De tilliften worden goed gebruikt, medewerkers zijn er blij mee en de fysieke belasting is verminderd. In 2026 en daarna worden er nog meer tilliften met rijondersteuning aangeschaft. De oude modellen worden duurzaam verwerkt door onze contractpartner.

In 2026 brengen we de mobiliteit van cliënten in relatie tot de inzet van hulpmiddelen in kaart. Dit helpt om gericht hulpmiddelen in te zetten en de nieuwste ontwikkelingen te implementeren gericht op de fysieke belasting van de medewerkers en de kwaliteit van ondersteuning voor cliënten.

Duurzaamheid – Green Deal
In het kader van de Green Deal zet Viattence zich de komende jaren in voor het verduurzamen van de zorg. Zo is in 2025...

- De auto van de verpleegkundige dienst vervangen door een elektrische auto en op basis van natuurlijk verloop worden de komende jaren ook andere auto's vervangen.
- Het percentage restafval met 16% afgenomen, waarmee we goed op weg zijn naar ons doel van 25% in 2026.
- Kritisch gekeken naar de mogelijkheid om te verduurzamen in medicijngebruik. Zo worden paracetamol en macrogol nu niet meer op naam van de bewoner besteld, maar is er een standaard werkvoorraad op locatie aanwezig. Dit scheelt papier in de vorm van verpakkingen en bijsluiters. Ook start er begin 2026 een pilot m.b.t. herinzet van insuline.
- De aandacht voor duurzaam en circulair inkopen gegroeid, waarbij kritisch gekeken wordt naar de kwaliteit en levensduur van de aan te schaffen materialen en naar de duurzame intenties van mogelijke leveranciers.

In 2026 werken we op meerdere fronten aan voedsel. We brengen de voedselverspilling in kaart, ontwikkelen een plan om kennis en vaardigheden voor koken voor cliënten en grotere groepen te vergroten, en bekijken de maaltijdsamenstelling om meer duurzame keuzes te maken, rekening houdend met de voedingsbehoeften van cliënten.

In 2026 wordt het eerste duurzaamheidsjaarverslag opgeleverd over 2024 en 2025 met cijfers over afval, voeding, mobiliteit en energie. Daarnaast zetten we in op het behalen van het Bronzen Keurmerk van de Milieuthermometer Zorg.

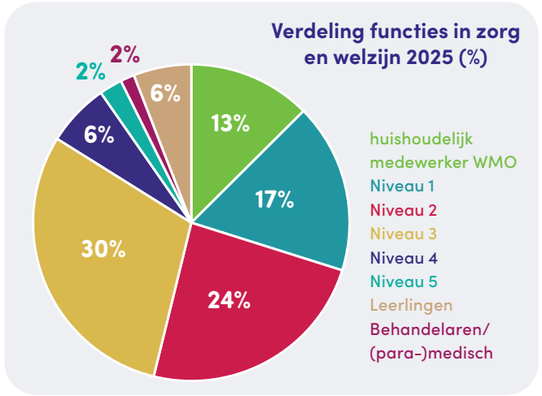
De grootste uitdaging blijft het langdurig veranderen van gedrag en het verankeren van duurzaamheid in het dagelijkse werk: acties die gevraagd worden gaan goed, maar het is de kunst dat medewerkers ook bij andere handelingen duurzaamheid in acht nemen.

Professionaliteit en vakdeskundigheid
Het is belangrijk dat medewerkers zich gezien voelen, hun talenten kunnen benutten en de juiste begeleiding krijgen tijdens hun loopbaan. De medewerker zorgt ook voor de eigen inzetbaarheid. Dit gaat zowel om de eigen gezondheid als om de professionaliteit, denk hierbij aan bekwaam blijven en de inzet van woonzorgtechnologie en hulpmiddelen.

De ontwikkelingen binnen de ouderenzorg vragen om een andere kijk op de functies binnen de zorgteams. De toename van complexe zorgvragen en het stimuleren en ondersteunen van de zelfredzaamheid van de cliënt en zijn netwerk vragen om meer en andere deskundigheid binnen de teams. Er wordt van medewerkers verwacht dat ze in staat zijn continu de dialoog met cliënten en zijn/haar naasten te voeren. De complexiteit van de zorgvragen betekent ook dat medewerkers in staat moeten zijn om snel kennis te vergaren en toe te passen.

Een belangrijk uitgangspunt hierbij is dat wat iemand kan (bekwaamheid) en vertrouwen in vakkundigheid. Het werken vanuit bekwaamheid vraagt om een andere manier van denken en doen. De complexiteit vraagt ook om een integrale manier van werken tussen de zorgteams, de eerstelijn en ook de ondersteunende diensten.

Kerngetallen medewerkers	December 2023	December 2024	December 2025
Aantal medewerkers	**1050**	**1065**	**1071**
Aantal FTE	**607**	**597**	**582**
Gemiddelde leeftijd	**44 jaar**	**44 jaar**	**44 jaar**
Gemiddelde deeltijdfactor	**0.56 FTE**	**0.59 FTE**	**0.56 FTE**
Instroom	**218**	**232**	**199**
Uitstroom	**192**	**219**	**184**
Realisatie verhouding zorgmedewerker/cliënt	**1,1 FTE**	**1,1 FTE**	**1,1 FTE**



Bekwaam = inzetbaar

De veranderingen in de maatschappij en het zorglandschap vragen om een andere kijk op het organiseren van werk. Maar ook om het optimaal benutten van mogelijkheden en kwaliteiten, bijvoorbeeld door minder te denken aan standaard zorgdiploma's. We willen daarom steeds meer gaan werken vanuit het gedachtegoed: bekwaam = inzetbaar. Er is besloten om pragmatisch aan de slag te gaan door voorkomende vragen inhoudelijk op te pakken en hiervan te leren.

Zo is in 2025...

- Gestart met de invoering van de functie van Helpende Plus binnen de woonzorglocaties. Deze collega's kunnen extra handelingen uitvoeren wanneer ze hiervoor de juiste kennis, kunde en vaardigheden hebben. Dit zorgt voor een betere werkverdeling en benut kwaliteiten van collega's meer.
- Een vacature Begeleider Zorg gesteld, met als doel nieuwe collega's aan te trekken met een MMZ achtergrond. Zij kunnen van meerwaarde zijn door hun specifieke kennis over begeleiding en gedrag.
- Een webinar georganiseerd gericht op de juridische kant van bekwaam = inzetbaar
- Aandacht geweest voor het delen van dit gedachtegoed bij de OR, CCR, VVAR en RvT.

Bekwaam = inzetbaar is een belangrijk onderdeel van toekomstbestendige zorg. In 2026 starten pilots om te onderzoeken hoe teams dit kunnen vormgeven en hoe zorgmedewerkers hierin kunnen worden ondersteund. Rollen en verwachtingen van kwalificaties zullen verschuiven. Dit brengt uitdagingen met zich mee vanuit de medische zorg rondom afstemming, verwachtingen en risico's, het werk organiseren binnen het team en de acceptatie van verschillen, de inzet van de informele zorg en verantwoordelijkheid nemen voor eigen vakdeskundigheid. Dit realiseren we met onze regionale collega-organisaties als onderdeel van een gezamenlijk, regionaal project.

Commissies

Viattence heeft elf commissies gerelateerd aan kwaliteit van zorg. Iedere commissie bestaat uit vakdeskundigen en is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een visie passend bij het thema, het vertalen hiervan naar beleid en bijbehorende protocollen én het actueel houden van deze documenten. Daarnaast hebben de commissies een verbindende rol richting de aandachtsvelders, die de schakel zijn tussen de zorgmedewerkers en de commissie. Kortom: de commissies faciliteren medewerkers om hun werk professioneel en vakbekwaam uit te voeren.

In 2025 werkten de commissies onder andere aan:

- Het moderniseren van beleid en werkwijzen rondom wondzorg, het in kaart brengen van verouderde matrassen en een plan om deze te vernieuwen. In 2026 krijgt dit een vervolg (commissie Wondzorg).
- Het herschrijven van het beleid Vrijheid & Veiligheid, aansluitend bij de landelijke bestuurlijke afspraken Wet zorg en dwang en het openen van de deuren binnen Viattence. Dit beleid wordt in 2026 voorgelegd aan de Centrale Cliëntenraad (CCR) en daarna in praktijk gebracht (commissie Vrijheid & Veiligheid).
- Het werken met een multidisciplinair behandelplan in Ysis, met als doel het methodisch werken te versterken en betere opvolging en zichtbaarheid van acties. Deze pilot had niet het gewenste resultaat, mede omdat de 'oude' werkwijze ernaast bleef bestaan. Dit resulteerde in extra administratieve lasten. De betrokken werkgroep gaat hier in 2026 opnieuw mee aan de slag (commissie ECD).
- Week van de Zorginnovatie. Op verschillende online en offline manieren is zorgtechnologie onder de aandacht gebracht bij medewerkers. Denk aan een *goodie* die helpt bij digitaal werken, video's waarin cliënten hun ervaringen met zorgtechnologie delen en een goed bezochte zorginnovatiemarkt.
- Een nieuwe samenwerking met een leverancier voor het eten en drinken. Medewerkers van de woon-groepen, appartementen, dagbestedingslocaties en buurtpunten bepalen nog steeds zelf welke boodschappen of verse kant-en-klaar maaltijden ze nodig hebben, maar bestellen de boodschappen nu via een ander systeem en bij één leverancier. Bij de tussentijdse evaluatie onder de aandachtsvelders eten & drinken in oktober 2025 werd gemiddeld een 6.46 gescoord, waarop acties zijn uitgezet om de dienstverlening te verbeteren, gericht op de vindbaarheid van producten in de webshop, verpakkingen van verse producten en informatie over besteltermijnen. Ook loopt een procesondersteuner facilitair mee om informatie te verzamelen en collega's *on the job* te coachen (commissie Eten&Drinken). Eind december 2025 is wederom een tevredenheidsmeting gedaan, nu onder alle medewerkers en cliënten. Medewerkers gaven gemiddeld een 7,0, de bewoners van de woongroepen een 7,5 en de cliënten van de appartementen een 6,8. De in oktober 2025 ingezette acties worden verder uitgevoerd en doorgezet.

Goed werken

Leren & ontwikkelen

Viattence is een organisatie in ontwikkeling. We gaan welzijn en ondersteuning anders organiseren. Dit vraagt om een andere manier van werken, leren en denken. Om dit te realiseren, vinden we het belangrijk dat medewerkers zich gedurende hun hele loopbaan kunnen ontwikkelen. We stimuleren werkplekleren als krachtige vorm van ontwikkeling: leren gebeurt waar het werk gebeurt. Teams nemen hierin eigen regie: zij bepalen samen wat zij nodig hebben om vakkundig onze visie en missie te realiseren. Medewerkers worden uitgedaagd zelf tot oplossingen te komen. Samen creëren we een veilige en vertrouwde omgeving waarin we mogen en willen leren. We leren met elkaar én van elkaar. We stellen elkaar vragen en nemen de tijd om te reflecteren op ons handelen.

Leren & ontwikkelen

Onze visie op leren & ontwikkelen (2024) stelt dat we leren beschouwen als *'een voortdurend proces wat van iedereen en dus van de hele organisatie is, elke dag. Leren vormt een cruciaal onderdeel van onze professionele reis waarin we samen streven naar vakkundigheid, verbetering en groei. Leren kan zowel informeel als formeel plaatsvinden. Het accent ligt op het informele leren dat gekoppeld is aan het werken.'* Omdat het tijd kost om deze visie optimaal uit te werken, wordt de implementatie gefaseerd uitgevoerd.

In 2025 is een cyclische jaarplanning met verschillende leerinterventies gemaakt waarop medewerkers zich kunnen inschrijven. Dit stimuleert eigen regie over de eigen vakdeskundigheid. Medewerkers ervaren deze werkwijze als prettig en roosters zijn rustiger door het vooraf plannen. Kwartaalgesprekken met de teamcoaches stemmen de leervraag en het aanbod op elkaar af en in het najaar zijn de leer- en ontwikkelbehoeften voor in 2026 besproken met de teamcoaches. Daarnaast wordt onderzocht hoe leeractiviteiten omgezet kunnen worden naar werkplekleren.

Uitdagingen liggen in de hoeveelheid leerinterventies en het gebrek aan samenhang daartussen. Daarnaast vraagt het gesprek over leren en ontwikkelen aandacht: hoe maken we de omslag naar een lerende organisatie, hoe komen we van formeel naar informeel leren? Wat vraagt deze visie van het (persoonlijk) leiderschap en wat betekent het voor ons gedrag? Dit heeft onze aandacht in 2026.

Daarnaast is een enquête onder medewerkers uitgevoerd over het huidige leermangementsysteem (LMS). Hieruit blijkt dat het LMS onvoldoende aansluit op de behoeften van medewerkers en op de visie op leren en ontwikkelen. Samen met 20 collega's, een dwarsdoorsnede van de organisatie, is besloten halverwege 2026 over te stappen op een ander LMS dat beter aansluit bij de visie op leren, werkplekleren ondersteunt en past binnen het gedachtegoed 'bekwaam = inzetbaar'. Uitdaging is het integreren van alle leerinterventies in het nieuwe LMS. Nu worden er op verschillende plekken initiatieven en tools ingezet, die niet altijd bekend zijn. Versnippering en onduidelijkheid vormen een risico.

Samen zoeken naar wat goed is

Elke dag maken medewerkers keuzes die verder gaan dan protocollen of richtlijnen. Soms zijn deze keuzes eenvoudig, maar vaak spelen er ook lastige, ethische vragen.

> Een bewoner wil 's nachts zelf een kopje thee zetten. Jij weet dat dit risico's geeft. Wat weegt zwaarder: zijn zelfstandigheid of zijn veiligheid?

Het is goed om bij dit soort situaties stil te staan en ze zorgvuldig te bespreken. Dat geeft ruimte om dilemma's samen te onderzoeken en van elkaar te leren. Een mooie methode om ethische vraagstukken te bespreken is het Moreel Beraad. In 2025 hebben de geestelijk verzorgers drie keer een moreel beraad begeleid.

Daarnaast is in 2025 de nieuwe commissie Ethiek opgestart, met als doel het vergroten van het ethisch bewustzijn binnen Viattence. In het najaar is gestart

Goed werken

met een postercampagne om ethische vraagstukken uit te praktijk onder de aandacht te brengen. In 2026 bouwt de commissie deze initiatieven verder uit om de ethische vraagstukken én het moreel beraad onder de aandacht te brengen. Ook wordt beoordeeld of er naast de geestelijk verzorgers meer collega's kunnen worden opgeleid tot gespreksleiders van een moreel beraad.



Leren van gebeurtenissen

Het dagelijkse werk bestaat voortdurend uit momenten die waardevolle inzichten kunnen geven. Soms verlopen deze momenten precies zoals bedoeld; soms wijken ze onverwacht af. Juist die gebeurtenissen bieden een kans om samen stil te staan, te begrijpen wat er gebeurde en te ontdekken hoe we onze werkwijze verder kunnen versterken. Het melden van gebeurtenissen is dus bedoeld om te leren van de situatie.

Vaak wordt het melden van dergelijke gebeurtenissen ervaren als een verplichting, waardoor het registreren een doel op zich wordt en het leren van deze gebeurtenissen nog weinig rendement geeft. Ons streven is om niet het melden centraal te zetten, maar juist het leren en ontwikkelen. In 2025 is het visiedocument 'Kwaliteit versterken in de praktijk, leren van gebeurtenissen' geschreven, waarin de nadruk ligt op het leren en ontwikkelen en minder op het registreren.

In de praktijk betekent dit dat we in 2026 aan de slag gaan om te komen tot één meldroute voor het registreren van gebeurtenissen (MIC, MIM, data-incidenten, klachten). Daarnaast moet het systeem het methodisch werken versterken, wat bijdraagt aan het continue proces van leren en ontwikkelen. Naast systemen zijn cultuur, inrichting en motivatie belangrijkere voorwaarden om leren en ontwikkelen mogelijk te maken. Daarom gaan we in 2026 met een team Kwaliteit Versterken werken op alle locaties binnen de organisatie. Zij hebben de taak om aandacht te geven aan deze voorwaarden, zodat teams in hun kracht komen om eigenaarschap te tonen over hun vakmanschap. Hierbij is het belangrijk om op de juiste manier vragen te stellen, om daadwerkelijk tot leren en ontwikkelen te komen en de onderliggende oorzaken en patronen te doorzien. Betrokken collega's gaan een training volgen die daarbij past.

Ook bij het duiden van zogenoemde 'calamiteiten' willen we toe naar een methode die meer de nadruk legt op onderzoek en reflectie mét het team. In 2026 volgen de huidige onderzoekers voor calamiteiten daarvoor de training Learning Teams.

In 2025 hebben kwaliteitsmedewerkers en -adviseurs bij 49 incidenten meegekeken of er sprake is van een mogelijke calamiteit, een data-lek of een arbeidsongeval.

In 2025 zijn er
- 6 prismaonderzoeken gedaan
- 4 calamiteiten gemeld bij de IGJ
- 4 meldingen gedaan bij de arbeidsinspectie
- 2 data-lekken gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens

Beelden van Kwaliteit

Een van de instrumenten die ingezet kan worden om te leren en ontwikkelen is Beelden van Kwaliteit (BvK).

Dit is een methode die inzicht geeft in de dagelijkse praktijk en de interactie tussen de professional en cliënt in beeld brengt door dit zonder oordeel te observeren en op te schrijven in een verslag. Het is daarna aan het team om in die spiegel te kijken en het te duiden. Onder begeleiding van een procesbegeleider wordt niet alleen stil gestaan bij wat goed gaat en waar 'de kwaliteit' in zit die zij dagelijks bieden, maar ze krijgen ook oprechte en concrete complimenten. Dit maakt dat ze 'het goede' kunnen vergroten en dat er energie en bereidheid is om ook te onderzoeken en ontwikkelen waar kansen liggen. In 2025 zijn 2 trajecten Beelden van Kwaliteit uitgevoerd, beide gekoppeld aan de transitie. Daarnaast is in 2025 meegedacht over het vergroten van de narratieve kant van kwaliteit. Door naast het 'tellen' ook te 'vertellen', wordt meer betekenis gegeven aan cijfers en woorden. Er is gestart met een plan om 'audits' een (ver)nieuw(d) leven in te blazen, waarbij vanuit het waarderend onderzoeken en dialoog een beeld wordt geschetst van de situatie. Aansluitend bij de geplande doorontwikkeling van ons eigen kwaliteitsmanagementsysteem wordt dit in 2026 verder opgepakt.

De leidende principes van BvK krijgen ook steeds meer een plaats binnen andere onderwerpen zoals Verbindend Leiderschap en de doorontwikkeling van Verbindend Kwaliteit Versterken (VKV): ons kwaliteitsmanagementsysteem. Met het oog op de organisatie en maatschappelijke veranderingen is eind 2025 gestart om het VKV te herzien, waarbij leren en ontwikkelen, vertrouwen, eigenaarschap en vakdeskundigheid belangrijke pijlers zijn. Dit krijgt in 2026 een vervolg.

Vanuit de Stichting Beelden van Kwaliteit waar Viattence onderdeel van uitmaakt, wordt de aankomende 3,5 jaar in samenwerking met de Erasmus Universiteit wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de ervaringen met het instrument Beelden van Kwaliteit. De uitkomsten helpen om de methodiek verder te ontwikkelen zodat ze nog meer kan bijdragen aan groei en ontwikkeling gericht op kwaliteit van bestaan en werken. De mening en ervaring van naasten, cliënten en medewerkers zijn hierbij erg belangrijk.
Kijk voor meer info op **www.beeldenvankwaliteit.nl**

'Leidende principes Beelden van Kwaliteit'

- **Relatie** - Het hart van kwaliteit zit in de dagelijkse verbinding, relatie en interactie tussen de zorgmedewerker en zorgvrager.
- **Reflectie en dialoog** - Door dialoog en het stellen van open, onderzoekende vragen zonder oordeel, ontstaat ruimte om samen te reflecteren, te leren en te ontwikkelen.
- **Waarderend onderzoek** - Door het uitspreken van waardering en het actief benoemen van kwaliteiten, ontstaat positieve energie voor verdere ontwikkeling van de teams.
- **Frisse blik van buiten** - De frisse blik van iemand van buiten het team brengt een andere kijk, eyeopeners en nieuwe inzichten. Het moedigt aan met andere ogen naar jezelf en naar je werk te kijken.
- **Meerdere perspectieven** - Als we kwaliteit vanuit meerdere invalshoeken en disciplines bekijken, zien we niet alleen meer, maar groeit ook het besef dat we er samen verantwoordelijk voor zijn.



Samenwerken

De ondersteuning van de oudere en zijn/haar sociale netwerk is niet een individuele inspanning van een medewerker, maar is een *team effort* waarbij het van belang is dat iedereen in het team goed met elkaar kan samenwerken. Deze samenwerking wordt ondersteund door het programma Samen sterk, maar is ook van belang bij het maken van het rooster. Samen zorgen voor een goede bezetting gedurende het hele jaar (en daarmee continuïteit en kwaliteit van ondersteuning), het kennen van je collega's, maar ook verantwoordelijkheid nemen en betrokken zijn kernmerken van een goed functionerend team.

We zijn gespecialiseerd in dementiezorg. Hiermee positioneert Viattence zich in de dorpen, de keten en samenwerkingspartners op het gebied van zorg, welzijn en onderwijs. In de regio werken we samen met collega VVT-organisaties en andere partners om de ouderenzorg houdbaar te maken voor de toekomst.

Samenwerking in de dorpen

De samenwerking tussen de Wonen Thuis-teams krijgt steeds meer vorm. Waar eerst drempels waren door verschillen in plek, cliënten en teams, neemt de bereidheid toe om meer samen te gaan werken. In 2025 hebben de thuiszorgteams van Heerde en Wezep bijvoorbeeld samen de zomervakantie ingeluid en gezamenlijk de roosters opgesteld om elkaar beter te leren kennen.

Daarnaast zien we binnen een aantal dorpen ook de samenwerking toenemen tussen het team *Wonen Thuis* en de teams van *Wonen bijna net als thuis*. In Epe ondersteunen de collega's elkaar in de diensten en de routes. Ook hier is enthousiasme, vermindering van weerstand en gewenning te zien bij medewerkers. Dit draagt niet alleen bij aan de productiviteit, maar ook aan duurzame inzetbaarheid door langere diensten, minder op-kom-momenten en daardoor een andere werk-privébalans. In 2026 wordt deze samenwerking verder gestimuleerd.
In navolging op Vaassen is in 2025 in Epe gestart met een multidisciplinair afstemmingsoverleg (MDA). Het MDA vindt twee keer per jaar plaats en heeft als doel belangrijke (zorg)thema's te bespreken en de onderlinge verbinding te versterken. Tijdens de eerste bijeenkomst in het najaar is gesproken over open deuren en de sociale benadering dementie. De eerste ervaring is positief! Daarnaast werken we ook op een structurele manier multidisciplinair samen rond de zorg voor cliënten, bijvoorbeeld in een stoplicht MDO of een interdisciplinair overleg (IDO). Op elke locatie wordt deze samenwerking anders vormgegeven. In 2026 gaat de nieuwe werkgroep multidisciplinaire samenwerking onderzoeken hoe deze samenwerking vormgegeven kan worden, waarbij het wenselijk is consequent te werken binnen de gehele organisatie.

Samen werken op de Noord-Veluwe

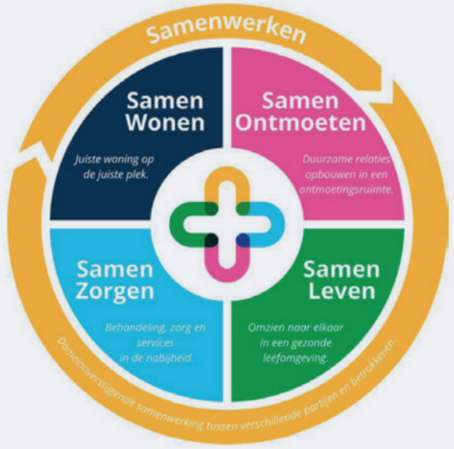
Het afgelopen jaar is de samenwerking tussen de vier VVT organisaties (Zorgverlening Het Baken, Lelie zorggroep, Zorggroep Noordwest-Veluwe en Viattence) op de Noord-Veluwe verder versterkt. De bestuurders hebben een gezamenlijk ambitie en opgave geschreven en daarbij thema's benoemd waar in de samenwerking aandacht aan wordt gegeven: 'Samenredzaamheid, van visie naar beweging: Complexe en intensieve ouderenzorg'. Deze is vanuit de VVT aanvullend op de eerder ontwikkelde visie 'Samenredzaam leven op de Noord-Veluwe'. Daarnaast zijn de Raden van Toezicht van de vier organisaties bij elkaar gekomen om elkaar te leren kennen, te inspireren en te bespreken wat de organisaties met elkaar verbindt. In een volgende fase wordt de rol van toezicht op een maatschappelijke opgave en samenwerkingsnetwerken in de regio verkend.

Meer informatie over de regiovisie?
scan de QR-code.



In de regio wordt naast de IZA plannen samengewerkt aan projecten, gefinancierd door het zorgkantoor, die bijdragen aan samenredzaamheid en goede, passende zorg. Een aantal lichten we toe:

- **Samenredzame buurten.** De beweging groeit verder in de Noord-Veluwe. In Vaassen, Heerde en Wezep zijn de eerste stappen gezet met andere organisaties om te komen tot samenredzame buurten. In Epe wordt uitvoering gegeven aan een samenredzame buurt Klaarbeek en is het vanuit een project ondertussen onderdeel van de vaste samenwerking in de buurt. Daarnaast is in Epe een gebiedsteam geformeerd met professionals vanuit verschillende organisaties.
- **Triage op afstand met zorgtechnologie.** Er vinden pilots plaats om de samenwerking tussen de avond-, nacht- en weekenddiensten te verslimmen, bijvoorbeeld door de inzet van beeldbellen om te kunnen triëren op afstand, met als doel de reisbewegingen terug te brengen. Daarnaast verstevigen we het onderling vertrouwen, met als doel elkaar op te roepen voor ondersteuning en efficiënt werken te stimuleren. De samenwerking wordt gefaciliteerd door inzage in elkaars ECD's en onderzoek naar een centralist.
- **Centraal zorgcoördinatiepunt Noord-Veluwe.** De deelnemende organisaties hebben een samenwerkingsovereenkomst, begroting en implementatieplan ontwikkeld hoe samen te werken binnen een onafhankelijk zorg coördinatiepunt (Veluwse Ouderen Servicepunt) in de regio. Daarbij is gestart met het gezamenlijk inplannen en roosteren van zorgcoördinatiemedewerkers en het praktisch inrichten van de gezamenlijke systemen. Er wordt gewerkt volgens nieuwe protocollen en werkprocessen. Er wordt vooruitgekeken, door te verkennen hoe de samenwerking kan worden uitgebreid naar meer vormen van dienstverlening en de omliggende regio.
- **Boeien en binden voor de regio.** Sinds begin 2025 is de gezamenlijke wervingswebsite **www.zorgbaanveluwe.nl** online. Dit project is nu overgegaan in een reguliere regionale samenwerking.
- **Beelden van Kwaliteit in de regio**. Als project is dit afgerond. Viattence en Zorgverlening Het Baken blijven werken met BvK en hebben dit als onderdeel van hun reguliere kwaliteitsmanagement ingebed. Lelie zorggroep start twee pilots met BvK binnen de regionale samenwerking om zo meer ervaring op te doen.



- **Praktijkroute Noord-Veluwe.** Opleiden is belangrijk voor het binden en boeien van medewerkers, maar ook om ze blijvend goed in te zetten. Daarom is de praktijkroute niet meer weg te denken. Momenteel wordt er informatie verzameld over hoe we de opzet nog beter kunnen afstemmen op de actuele uitdagingen in de zorg. Daarbij ligt de focus op leren vanuit het individu en het creëren van een aanpak die aansluit bij de snel veranderende zorgpraktijk en behoeften van mensen in opleiding.

In 2026 blijft de samenwerking met de andere organisaties belangrijk en blijven de gezamenlijke, regionale projecten en bestuurlijke overleggen doorlopen. Naar verwachting wordt ook een aantal nieuwe projecten opgestart met middelen van het zorgkantoor om de thema's benoemd in de ambitie verder aan te jagen.

Samenwerken met Zorgverlening Het Baken

Zorgverlening Het Baken en Viattence hebben de wens en voelen de noodzaak om intensief met elkaar samen te werken om de complexiteit van de ouderenzorg in de toekomst goed het hoofd te kunnen blijven bieden. Eind 2025 heeft een bijeenkomst plaats gevonden tussen de MT's van beide organisaties, onder begeleiding van een externe procesbegeleider. In de bijeenkomst is het proces dat we willen doorlopen, besproken. En

de manier waarop we de samenwerking gaan zoeken. In 2026 zullen de managers van beide organisaties samen aan opdrachten werken in hun gezamenlijke vakgebied. De verwachting is dat in de loop van 2026 de contouren zichtbaar worden of en op welke manier een samenwerking tussen beide organisaties structureel vorm kan krijgen.

Samen regelarm werken

In aansluiting op de afspraken in het HLO-akkoord is regelarm werken een wens die al langer leeft binnen Viattence. Zo is in het verleden bijvoorbeeld de 'rode knop' in het leven geroepen: deze hielp overbodige regels zichtbaar te maken. Door veranderingen in de organisatie is deze beweging naar de achtergrond verdwenen. De wens om regelarm te werken komt ook terug in landelijke trends en signalen in de (ouderen) zorg. Het voornemen is om in 2026 actiever aan de slag te gaan met dit onderwerp en hierin de samenwerking met Zorgverlening Het Baken op te zoeken.



Medezeggenschap – reflectie door OR, CCR en VVAR

De raden is gevraagd of zij zich kunnen vinden in het beeld dat wordt geschetst van 2025, waar zij trots op zijn en wat volgens hen beter kan.

Reflectie OR

De OR kan zich vinden in het beeld dat geschetst is over 2025. Het kwaliteitsbeeld laat zien dat er goed gereflecteerd is en biedt een mooie doorkijk naar 2026.

We zijn trots dat Viattence meebeweegt in een snel veranderende samenleving en de teams daarbij steeds meer in hun kracht zet. Ook de ontikkelingen binnen de regionale samenwerking — het verkennen én versterken van elkaar — zijn iets om trots op te zijn. Daarnaast zien we dat er zichtbaar wordt ingezet op meer transparantie en het betrekken van medewerkers; de OR hoopt dat deze ontwikkeling zich in 2026 verder voortzet.

Tegelijkertijd ziet de OR ruimte voor verbetering in tijdige communicatie richting medewerkers, onder meer over ontwikkelingen en bijeenkomsten, waarbij de juiste volgordelijkheid van belang is. Daarnaast kan het betrekken van medewerkers bij organisatieontwikkelingen verder worden verdiept. Bijvoorbeeld door bij enquêtes een bredere groep respondenten te betrekken.

Reflectie CCR

De CCR ervaart dat haar stem gehoord wordt en is tevreden over de vermelding van het mantelzorgonderzoek in het kwaliteitsbeeld. Wel vinden de leden het jammer dat andere initiatieven, zoals het meedenken over Mariënrade en de Samenhof, niet genoemd zijn.

Viattence legt de nadruk op het thema 'Wonen bijna net als thuis'. Er is volgens de CCR ruimte om dit nog duidelijker in beeld te brengen. De organisatie staat voor de uitdaging dat er een grote diversiteit aan oudere bewoners instroomt. Het is juist dan van belang dat er maatwerk wordt geleverd.
De CCR-leden voelen zich trots op de prominente rol die Viattence speelt binnen de zorgverlening. Ze waarderen de betrokkenheid en inzet van de medewerkers en vinden het bijzonder dat het cliënttevredenheidsonderzoek zulke positieve uitkomsten geeft.

Reflectie VVAR

De VVAR kan zich vinden in het geschetste beeld over 2025. Het geeft een helder, herkenbaar en transparant beeld van de ontwikkelingen. De beschreven koers - met aandacht voor leren van gebeurtenissen, eigenaarschap, samenwerking met naasten en inzet van technologische ondersteuning - sluit aan bij wat de VVAR in de praktijk waarneemt. De VVAR wordt steeds actiever betrokken bij het nemen van besluiten en het delen van informatie, wat positief wordt gewaardeerd.

De VVAR is trots op meerdere aspecten binnen de organisatie, namelijk de positieve cliëntervaringen en tevredenheidsscores en de grote inzet en betrokkenheid van medewerkers, vrijwilligers en naasten. Maar ook de open en transparante manier van communiceren en informeren en de groeiende betrokkenheid van de VVAR bij beleidsvorming en besluitvorming. Deze punten laten zien dat er een sterke basis is voor kwaliteit van zorg en verdere ontwikkeling.

Tegelijkertijd ziet de VVAR dat er verbetering mogelijk is op het gebied van de communicatie – zowel in documenten als richting cliënten en naasten – om deze helder en toegankelijk te houden, zodat de beoogde ontwikkeling breed gedragen blijft.