



JAARBEELD

2025

VIVENT



Inhoud

1	Voorwoord	4
2	Leeswijzer	7
3	Over Vivent	11
3.1	Wie is Vivent	11
3.1.1	Visie op zorg	11
3.1.2	Werkgebieden	12
3.1.3	Cliënten en kengetallen 2025	14
3.1.4	Medewerkers en kengetallen 2025	15
3.1.5	Juridische structuur	15
3.1.6	Leveranciers	15
3.2	Besturing van de organisatie	15
3.2.1	Raad van Bestuur	16
3.2.2	Medezeggenschap	17
3.2.3	Normen van goed bestuur	20
4	Koers en ontwikkelingen	23
4.1	Thema 1 'Kwaliteit van Leven'	25
4.1.1	Kwaliteit van leven	26
4.1.2	Kwaliteit van leven - Reflectie	27
4.2	Thema 2 'Versterken eerstelijns op wijk- en gebiedsniveau'	32
4.2.1	Versterken eerstelijns op wijk- en gebiedsniveau	34
4.2.2	Versterken van de eerstelijnszorg - Reflectie	36
4.3	Thema 3 'Van zorgorganisatie naar organisatie van zorg'	38
4.3.1	Van zorgorganisatie naar organisatie van zorg	40
4.3.2	Van zorgorganisatie naar het organiseren van zorg - Reflectie	41
4.4	Thema 4 'Vitaal en met plezier aan het werk'	43
4.4.1	Vitaal en met plezier aan het werk	45
4.4.2	Vitaal en met plezier aan het werk - Reflectie	47
4.5	Thema 5 'Toekomstbestendig organiseren vanuit de basis'	51
4.5.1	Toekomstbestendig organiseren	53
4.5.2	Toekomstbestendig organiseren vanuit de basis - Reflectie	55
5	Financiën & risico's	59
6	Vooruitblik	62
	Bijlage 1	70
	Bijlage 2	71
	Bijlage 3	76



VOORWOORD

VIVEAT



Voorwoord

Toekomstbestendig Vivent

Met trots presenteren we het Jaarbeeld 2025. Voor het eerst hebben we het jaarverslag en het kwaliteitsbeeld samengevoegd in één document. Dit helpt om de ontwikkelingen beter in samenhang te zien, waarbij onze strategie leidend is. Ons jaarbeeld laat zien hoe we de beweging naar de toekomst hebben ingezet én blijven voortzetten. We doen dit door terug te kijken én vooruit.



Ons jaarbeeld laat zien hoe we de beweging naar de toekomst hebben ingezet én blijven voortzetten. We doen dit door terug te kijken én vooruit.”

Kwaliteit bij Vivent

Onze visie op kwaliteit staat centraal: we bieden zorg en ondersteuning die past bij de persoon, waarbij de relatie met de cliënt een belangrijke rol speelt. We willen dat mensen zoveel mogelijk zelf blijven doen, met hulp van hun eigen omgeving: familie, vrienden, burens. We werken volgens het principe: thuis als het kan, zelf als het kan, digitaal als het kan. Waar nodig geven onze medewerkers zorg en ondersteuning, altijd in gesprek met de cliënt. We helpen de cliënt om zo zelfstandig mogelijk te blijven.

Belangrijke stappen

Het Jaarbeeld volgt onze Strategische Koers 2025-2030. Per thema laten we zien wat we hebben bereikt, wat goed ging, wat beter kan en waarin we de komende jaren willen groeien. In 2025 waren er veel onderwerpen die onze aandacht vroegen. We blikken erop terug in dit Jaarbeeld. Een aantal daarvan benoemen we alvast in dit voorwoord.

Weten waar je naartoe beweegt en hoe je dat wilt doen, is belangrijk. We hebben onze strategie aangescherpt en deze sterker verbonden met de dagelijkse praktijk. Zo hebben we een duidelijk kompas voor onze toekomstbestendige zorg. Een belangrijk onderdeel hiervan is community care: zorg en ondersteuning organiseren in de eigen omgeving.

Het werken in gebieden werd verder ontwikkeld. Hierdoor komen de werelden van de wijkverpleging en de woonzorglocaties dicht bij elkaar, leren teams van elkaar en kunnen we onze samenwerking met ketenpartners

verstevigen. Ook breidden we onze behandelzorg uit richting de eerstelijnszorg, een beweging die de komende jaren verder versterkt wordt.

We hebben grote stappen gezet om de inzet van zzp'ers per 1 januari 2026 te stoppen. Dit was geen gemakkelijke verandering en vroeg veel inzet van onze vaste medewerkers. Toch zijn we ervan overtuigd dat dit zorgt voor meer continuïteit in de personele bezetting en voor hogere kwaliteit van zorg. Het betekent minder wisselende gezichten en betere afstemming binnen de teams. In 2025 besloten zo'n zestig zzp'ers om bij ons in loondienst te komen.

Een andere belangrijke stap is onze aansluiting bij het Universitair Kennisnetwerk Ouderenzorg Nijmegen (UKON). Zo werken we samen met andere zorgorganisaties en onderzoekers aan toekomstbestendige zorg. We doen mee aan onderzoek, delen kennis en ontwikkelen hulpmiddelen die bijdragen aan het welzijn en de zelfredzaamheid van onze cliënten.

Ook binnen onze ondersteunende diensten vonden mooie ontwikkelingen plaats. We investeerden in het vinden en binden van zorgprofessionals, in het ontwikkelen van een sterker bewustzijn rond houding en gedrag en in een scholingsaanbod in lijn met onze strategie. Het project Wijk en Dienst bracht rust in de roosters van de wijkverpleging: minder administratie, minder werkdruk en een betere werk-privébalans. Deze aanpak gaan we binnen alle teams van wijkverpleging invoeren. Daarnaast startten we een nieuw medewerkersonderzoek waarbij iedere medewerker direct inzicht kreeg in de persoonlijke uitkomsten.

Op ICT-gebied hebben we een stevige basis gelegd voor een veilige en wendbare ICT-omgeving. Een belangrijke vernieuwing is de komst van Albert: onze eigen, frisse BI-omgeving (Business Intelligence), waar we bijzonder trots op zijn. Albert brengt informatie uit verschillende Vivent-systemen, zoals ONS, Ysis en AFAS, samen op één plek. Medewerkers krijgen via dashboards en rapportages snel inzicht in relevante informatie. Dat ondersteunt het werk en maakt het eenvoudiger.

In 2025 startten we ook een traject met collega-organisatie Vugherstede om te onderzoeken hoe we beter kunnen samenwerken. In 2026 krijgt dit een vervolg met een intentieovereenkomst richting een mogelijke fusie. Beide organisaties willen hiermee samen nog sterker worden in de maatschappelijke opdracht die we hebben.

Positief resultaat

We sluiten 2025 af met een positief resultaat. In de jaarrekening staat een operationeel resultaat van ...% (€ ...)¹.

¹ Cijfers volgen na goedkeuring jaarrekening.

Voorwoord

Dank

We willen al onze collega's en vrijwilligers van harte bedanken voor hun inzet! Dankzij hen kunnen we goede zorg en ondersteuning blijven bieden. Ook danken we onze bewoners, cliënten en hun naasten voor hun vertrouwen en inspanningen. We vragen steeds vaker om hun hulp en we weten dat dat niet altijd vanzelfsprekend is.

Heel veel dank voor jullie toewijding, veerkracht en betrokkenheid! Samen bouwen we vol vertrouwen aan een organisatie die klaar is voor de toekomst.



Diny van der Vleuten en Marco van Alderwegen (interim bestuurder)
Raad van Bestuur Vivent

Leeswijzer

Nieuw is dat we voor het eerst het jaardocument én het kwaliteitsbeeld hebben samengevoegd tot één geheel: **Jaarbeeld Vivent 2025**, het document dat nu voor u ligt. Van dit jaarbeeld is ook een [bondige digitale publieksversie beschikbaar](#).

Sinds de invoering van het Generiek Kompas in 2024 werden zorgorganisaties gevraagd jaarlijks een kwaliteitsbeeld op te leveren. Hierin reflecteren zij op vijf bouwstenen. Dit zijn de vijf kernelementen die samen de kwaliteit van bestaan van de cliënt waarborgen. Deze bouwstenen zijn: **het kennen van wensen en behoeften van de cliënt, het bouwen van netwerken** (samenwerking), **het organiseren van het werk** (zeggenschap, technologie), **leren en ontwikkelen van professionals en inzicht in kwaliteit** (met het kwaliteitsbeeld).

Daarnaast levert Vivent ieder jaar een jaardocument aan, samengesteld uit het bestuursverslag, verslag Raad van Toezicht en de jaarrekening. Dit document geeft inzicht in de besturing en financiële resultaten van Vivent.

In dit Jaarbeeld 2025 zijn het kwaliteitsbeeld en het jaardocument dus samengevoegd. De **rode draad** in dit jaarbeeld wordt gevormd door de **vijf strategische thema's** uit onze Strategische Koers. De kwaliteitsbouwstenen zijn hierin volledig geïntegreerd. Voor de realisatie van dit document werkten de afdelingen Kwaliteit, Communicatie en Bestuursondersteuning nauw samen met management en bestuur. Daarbij werden regelmatig belangrijke stakeholders betrokken om te reflecteren op de informatie.

Kwaliteitsbeeld als onderdeel van het jaarbeeld

Vivent heeft ervoor gekozen om het Kwaliteitsbeeld (zoals bedoeld in het Generiek Kompas) en de eisen voor het bestuursverslag samen te brengen in één jaarbeeld. Dit integrale jaarbeeld helpt ons om ontwikkelingen in samenhang te bekijken, daarop te reflecteren en weloverwogen keuzes te maken voor de toekomst. Daarmee is het jaarbeeld een essentieel onderdeel van onze strategische beleidscyclus.

Strategische koers als kapstok

Het Generiek Kompas ondersteunt de beweging naar toekomstbestendige zorg en ondersteuning. Binnen Vivent koppelen we deze beweging aan vijf strategische thema's. Om samen richting te geven, is een gedeelde taal en een gezamenlijk begrippenkader nodig. Daarom nemen we de terminologie en bouwstenen uit het Generiek Kompas niet één-op-één over, maar verbinden we ze aan de strategische thema's uit onze koers.

Bijlage 1 laat deze samenhang zien. De groene pijlen geven de sterkste verbanden weer tussen de thema's en de bouwstenen. In hoofdstuk 3 reflecteren we op de strategische thema's, waarbij we ook de invalshoeken van het Generiek Kompas meenemen

Leeswijzer

Totstandkoming van het kwaliteitsbeeld

Zoals aangegeven vormt de strategische koers van Vivent de kapstok voor het jaarbeeld. De strategische koers 2025-2030 is ontwikkeld in nauwe samenwerking met onze interne stakeholders. In het verlengde daarvan betrekken we hen ook bij het volgen en beoordelen van de voortgang. Dit gebeurt gedurende het jaar onder andere via tertiaalrapportages en wordt jaarlijks vastgelegd in het jaarbeeld.

De managers van Vivent zijn als portefeuillehouders gekoppeld aan de verschillende strategische thema's. Zij reflecteren op de voortgang en resultaten, mede vanuit het perspectief van de bouwstenen van het Generiek Kompas. Daarbij gebruiken zij zowel kwantitatieve tel-informatie als kwalitatieve vertel-informatie.

Als onderlegger zijn onder meer gebruikt: de uitkomsten van het cliënttevredenheidsonderzoek 2025 en het medewerkersonderzoek 2025.

Daarnaast zijn trends en signalen meegenomen uit klachtenrapportages, jaarverslag vertrouwenspersonen, cliënt-(MIC) en medewerker-incidentmeldingen (MIM) en WZD-registraties, evenals inzichten vanuit de Commissie Zorg in Vrijheid. Ook audit- en evaluatieresultaten, tertiaalrapportages en management- en stuurinformatie uit MIS Albert vormen een belangrijke basis. Verder is de terugblik van de commissie Ethiek meegenomen, waaronder de ontwikkelingen in het aantal en de inhoud van de morele beraden.



Leeswijzer

Daarnaast hebben we diverse gremia, zoals de cliëntenraad, VVAR en de OR gevraagd om te reflecteren op de strategische thema's. Ook de behandelaren hebben we gevraagd te reflecteren. Hun reflecties, samen met die van het bestuur en de managers, zijn opgenomen in hoofdstuk 3 (per thema) en meer algemeen in hoofdstuk 5 (toekomst). Samen geven deze bronnen inzicht in wat goed gaat, waar het schuurt en welke ontwikkelopgaven centraal staan voor de komende periode.

De reflecties per strategisch thema in hoofdstuk 3 zijn opgesteld op basis van gesprekken met de portefeuillehouders. Waar aanvullingen vanuit gremia of behandelaren zijn gedaan, zijn deze in de tekst verwerkt en wordt expliciet vermeld van wie de betreffende reflectie afkomstig is.

Tot slot: omwille van de leesbaarheid gebruiken we in het Jaarbeeld de term 'cliënten' voor zowel cliënten als bewoners.



OVER ViVEAT

ViVEAT



3 Over Vivent

3.1 Wie is Vivent

Naam rechtspersoon (verslaglegging)	Stichting Vivent
Adres	Vliertwijksestraat 369
Postcode	5244 NJ
Plaats	Rosmalen
Telefoonnummer	088 – 163 70 00
Kamer van Koophandel nummer	17167201
E-mail adres	info@vivent.nl
Website	www.vivent.nl

Tabel 1 Gegevens Stichting Vivent

3.1.1 Visie op zorg

Vivent is dé zorgexpert in 's-Hertogenbosch en omgeving, vandaag én in de wereld van morgen. Met expertise, kennis, ervaring en innovatieve technologie biedt Vivent ondersteuning aan huis en in de woonomgeving van cliënten, met als doel een zo fijn en goed mogelijk leven te ondersteunen.

Centraal staat het versterken van zelfredzaamheid: cliënten worden gestimuleerd om zoveel mogelijk zelf te blijven doen. Tegelijkertijd is zorg en ondersteuning nadrukkelijk een gezamenlijke verantwoordelijkheid, samen met familie, vrienden, mantelzorgers en vrijwilligers, en waar nodig met de zorgprofessionals van Vivent.

Vivent is dagelijks gericht op wat cliënten belangrijk vinden en wat mogelijk gemaakt kan worden. Overleg tussen cliënt en zorgprofessional vormt daarbij de basis voor goede ondersteuning. Heldere communicatie en elkaar goed verstaan zijn essentieel. Dit vraagt om goed luisteren naar het verhaal van cliënten én om onderlinge afstemming en samenwerking tussen collega's.

In een wereld die in hoog tempo verandert, speelt Vivent in op de toekomst door anders te durven denken en anders te durven doen. Vivent is zich daarbij bewust van zichzelf, van de ander en van de wereld om zich heen. Vanuit deze bewuste verbinding wordt ondersteuning geboden die aansluit bij iedere situatie. Het werk wordt steeds georganiseerd vanuit de basis: het zorgproces. Alle overige activiteiten zijn hieraan ondersteunend.

Strategie

Om onze visie op zorg werkelijkheid te maken, heeft het bestuur samen met interne stakeholders (managers, medezeggenschap, strategisch beraad), een strategische koers bepaald. Deze koers geeft richting aan de ontwikkeling van Vivent in de komende jaren. We laten hierin zien hoe we de

beweging naar community care, die we zijn gestart met Toekomstbestendig Vivent, verder vormgeven.

Onze ambities zijn uitgewerkt in vijf hoofdthema's:

- Kwaliteit van bestaan
- Versterken van eerstelijnszorg op wijk- en regionaal niveau
- Van zorgorganisatie naar het organiseren van zorg
- Vitaal en met plezier aan het werk
- Toekomstbestendig organiseren vanuit de basis, met meer zeggenschap voor professionals

De Strategische Koers vormt het vertrekpunt voor alle gebieds-, expertise- en clusterplannen van Vivent. In hoofdstuk 3 komen de strategische thema's uitgebreid aan bod.

Kernwaarden

Onze kernwaarden zijn:

Met aandacht



Met lef



Met elkaar



Visie op kwaliteit

Kwaliteit draait bij Vivent om het bieden van persoonsgerichte zorg en ondersteuning, waarbij de relatie met de cliënt centraal staat.

Het gaat om waardigheid, erkenning en kwaliteit van bestaan: zo lang mogelijk zelfstandig leven en waar nodig betekenisvolle zorg bieden. Kwaliteit omvat drie perspectieven: cliënt (kwaliteit van leven en zorg), medewerker (veiligheid en werkplezier) en organisatie (betrouwbare processen en samenwerking).

Onze visie: kwaliteit ontstaat in de dialoog tussen cliënt, naasten en professionals. Het is geen checklist, maar een dynamisch begrip dat vraagt om reflectie, leren en ontwikkelen. We vertrouwen op vakmanschap en stimuleren een onderzoekende houding. Monitoring gebeurt via cijfers én verhalen van cliënten en medewerkers, zodat tellen en vertellen samenkomen.

Belangrijke uitgangspunten:

- Iedereen werkt mee aan kwaliteit: van Raad van Bestuur tot zorgprofessional en cliënt.
- Methodisch werken: kwaliteit is onderdeel van dagelijkse processen.
- Narratieve benadering: verhalen vormen de basis voor verbeteringen.
- Keuzes in thema's: focus op strategische onderwerpen.

3.1.2 Werkgebieden

Vivent is werkzaam in de gemeenten 's-Hertogenbosch, Meierijstad, Boxtel, Vught, Sint-Michielsgestel en Heusden. In al deze gemeenten zijn in 2025 contracten afgesloten met financiers voor de Wet maatschappelijke



Kwaliteit ontstaat in de dialoog tussen cliënt, naasten en professionals. Het is een dynamisch begrip dat vraagt om reflectie, leren en ontwikkelen.”

ondersteuning (Wmo), de Wet langdurige zorg (Wlz) en met alle zorgverzekeraars.

Vivent heeft zich georganiseerd in een gebiedsstructuur.



Figuur 1 Werkgebied Vivent 2025

5 woonzorgcentra

Vivent heeft 5 woonzorgcentra met kleinschalige woningen, (zorg)appartementen, dagbehandeling:

- Vivent Mariaoord in Rosmalen
- Vivent De Hooghe Clock in 's-Hertogenbosch
- Vivent Hof van Hintham in Hintham
- Vivent Berlerode in Berlicum
- Vivent Donkenhof in Den Dungen

Daarnaast leveren we op een aantal plekken (VPT-) zorg in geclusterde woonvormen. Dit doen we op Papenhof in de binnenstad van 's-Hertogenbosch en in Kloosterhof bij Berlerode.

Wijkverpleging / hulp thuis

Dit bieden wij in de vorm van:

- 21 wijkteams
- Verpleging en verzorging thuis
- Gespecialiseerde zorg aan huis, zoals:
 - wondzorg
 - longzorg

- technische thuiszorg
 - niet aangeboren hersenletsel
 - oncologie en palliatieve zorg
 - dementie en dementie op jonge leeftijd
- Andere zorg thuis:
 - Fysiotherapie, ergotherapie, logopedie
 - Thuisondersteuning / GTB / SO (consultatie)
- Vanuit huis naar Vivent-locatie: dagbesteding, dagbehandeling, fysiotherapie, ergotherapie, logopedie

3.1.3 Cliënten en kengetallen 2025

Aantal cliënten en kengetallen t/m 2025	2025	2024	2023	2022	2021
Aantal cliënten in instelling op basis van zzp en ELV eind	333	372	382	373	380
Aantal cliënten in instelling op basis van grz eind	23	30	28	25	26
Aantal extramurale cliënten eind	2513	2489	2475	2472	2548
Aantal extramurale cliënten gedurende het hele jaar	5469	5345	5306	5285	5076
Aantal dagen zorg met verblijf	134460	140120	140516	144485	145095
Aantal dagdelen dagactiviteiten	42179	42156	42078	45359	43272

Tabel 2 Cliënten en kengetallen 2025

3.1.4 Medewerkers en kengetallen 2025

Indicator	Cijfers 2025	Cijfers 2024
Aantal medewerkers per 31 december	1394	1323
Aantal FTE	834,10	812,66
Percentage medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd	21,74 %	13,23 %
Inzet mensen niet in loondienst (aantal)	191	362
Verzuim %	9,41 %	8,18 %
Verzuimduur (dagen)	34,67	28,48
% Nul-verzuim (% medewerkers die zich 0 keer ziek heeft gemeld)	42,43 %	43,11 %
Aantal stagiairs	87	68
Aantal leerlingen	68	80
Aantal vrijwilligers	653	+/- 700
Instroom medewerkers (aantal)	305	297
Uitstroom medewerkers (aantal)	257	229
FTE zorg / cliënt-ratio	0,24	0,23

Tabel 3 Medewerkers en kengetallen 2025

3.1.5 Juridische structuur

Op 1 juli 2004 is Stichting Vivent opgericht. Onderdeel hiervan is Stichting Verhuur Vivent (100% eigenaar). Momenteel heeft Stichting Vivent een deelneming van 35% in Welkom Kraamzorg B.V.

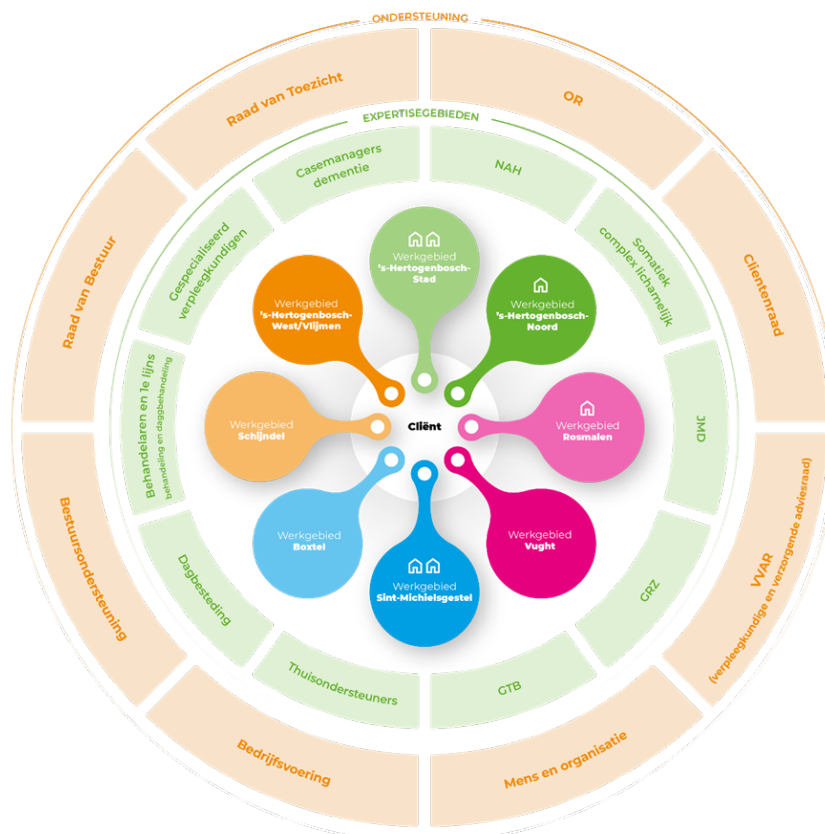
3.1.6 Leveranciers

Belangrijke leveranciers zijn de leveranciers van eten en drinken, IT-omgeving, huisvesting en onderhoud en diverse cliëntgebonden middelen. Met de diverse leveranciers vindt periodiek overleg plaats over de dienstverlening. Er is geen sprake van een bovengemiddelde afhankelijkheid van één of enkele leveranciers.

3.2 Besturing van de organisatie

De Raad van Bestuur, Raad van Toezicht, Centrale Cliëntenraad, Ondernemingsraad en de Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad vormen samen respectievelijk de besluitvormende, toezichhoudende en adviserende organen van Vivent. In dit hoofdstuk lichten we kort hun rol en activiteiten in 2025 toe.

De wijze waarop Vivent is georganiseerd, zie je in onderstaand cirkelorganogram.



Figuur 2 Vivent organisatie

3.2.1 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de organisatie Vivent en bestaat uit twee collegiaal bestuurders. Dit besluitvormend orgaan van Vivent vergadert doorgaans eens per twee weken.

Sinds 2024 stuurt Vivent op twee niveaus: de Raad van Bestuur en de gebieds-, expertise- en clustermanagers. De bestuurders geven direct leiding aan de gebieds- en expertisemanagers en aan de clustermanagers bedrijfsvoering.

In 2024 is het Strategisch Beraad opgericht: een overleg waarin zorg, ondersteuning, managers en behandelaren samenkomen. Dit orgaan adviseert de Raad van Bestuur over strategische thema's en richting, op basis van professioneel zeggenschap.

Daarnaast is de beweging naar gebiedsgericht werken ingezet, met aandacht voor lokale verbinding en eigenheid. Het doel: het zorgproces leidend maken en woonzorgteams en wijkteams beter verbinden.

In 2025 werd deze organisatieverandering geëvalueerd. Daaruit bleek dat de tactische vertaling - de brug tussen strategie en operatie - nog onvoldoende aandacht kreeg. De verbeterpunten uit deze evaluatie zijn opgepakt en worden in 2026 verder uitgewerkt.

De Raad van Bestuur bespreekt elk tertiaal de voortgang van het jaarplan, gevormd door de gebieds-, expertise- en clusterplannen, samen met de betrokken managers in een gezamenlijk tertiaaloverleg.

Door het vertrek van Pieter Hermsen per 31 december 2025 is er eind 2025 een tijdelijke bestuurder geworven met het oog op de beoogde fusie met Vughterstedede.

Naam	Bestuursfunctie	Periode	Nevenfuncties
Dhr. P.G.J.M. (Pieter) Hermsen MSc MHA	Raad van Bestuur (lid)	1 januari 2025 tot en met 31 december 2025	Docent Strategisch HRM en Hoger Management bij ICM Lid Raad van Toezicht van InteraktContour Lid van Raad van Toezicht bij Rosa
Mevr. A.J.W (Diny) van de Weijer- van der Vleuten MBA	Raad van Bestuur (lid)	1 januari 2025 tot en met 31 december 2025	Lid Raad van Commissarissen van Woningbouwcorporatie Helpt Elkander (huurderscommissaris)

Tabel 4 De samenstelling van de Raad van Bestuur in 2025

3.2.2 Medezeggenschap

Vivent kent een Ondernemingsraad, een Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (VVAR), een Centrale Cliëntenraad (CCR) en meerdere lokale gebiedsraden:

- Centrale Cliëntenraad
- Cliëntenraad Vivent Mariaoord
- Cliëntenraad Den Bosch Centrum (met Vivent Hof van Hintham en Papenhof)
- Cliëntenraad Den Bosch Noord-Rosmalen (met Vivent De Hooghe Clock)
- Cliëntenraad Sint-Michielsgestel (met Vivent Berlerode en Vivent Donkenhof)
- Cliëntenraad Den Bosch West
- Cliëntenraad Vught-Boxtel-Schijndel

Iedere cliëntenraad vertegenwoordigt de bewoners en cliënten van het betreffende werkgebied van Vivent. De Centrale Cliëntenraad bestaat uit een afvaardiging van de leden van de gebiedscliëntenraden. Uit praktische overwegingen zijn op dit moment een paar gebieden samen in 1 raad ondergebracht. Het streven is om uiteindelijk 9 gebiedscliëntenraden te hebben: 1 voor elk van de 8 gebieden en 1 voor Mariaoord met haar 4 doelgroepen of expertises.



De medezeggenschap ontwikkelt zich mee in de lijn die Vivent heeft ingezet. De cliënten oefenen zeggenschap uit in en op de gebieden (en natuurlijk ook centraal). De Verpleegkundigen en Verzorgenden Adviesraad ontwikkelt zich door naar een Vivent Adviesraad met brede vertegenwoordiging van zorgprofessionals. De ondernemingsraad richt zich vanuit haar opdracht tot alle medewerkers en zal vooral aandacht geven aan een nog sterkere verbinding met haar achterban.

Daarnaast heeft de samenwerking tussen de raden nog sterker vorm gekregen en is in 2025 ook het vergaderschema in lijn gebracht, zodat adviezen gelijk behandeld kunnen worden. Ook wordt er steeds vaker gezamenlijk advies uitgebracht.

Vivent is een 'platte' organisatie, waarin de zeggenschap zoveel mogelijk ligt bij de persoon die naast of bij de cliënt of bewoner staat. De medezeggenschapsorganen zijn als vertegenwoordigers van medewerkers en cliënten gesprekspartner voor de Raad van Bestuur. De lokale cliëntenraden zijn gesprekspartner voor de verschillende gebieds- en expertisemanagers.



De CCR heeft ingestemd met het vernieuwde klachtenreglement, de vernieuwde visie op kwaliteit.”

Clïëntmedezeggenschap

De CCR heeft in 2025 maandelijks overlegd. Daarnaast was er elke 2 maanden overleg met de Raad van Bestuur. In het overleg met de Raad van Bestuur kwamen diverse onderwerpen aan bod, waaronder de strategische koers, de vernieuwde visie op kwaliteit, de afbouw van ZZP-inzet en familieparticipatie, open deuren en veiligheid, bereikbaarheid, klachtenbehandeling, binnenklimaat en schoonmaakkwaliteit. De CCR heeft ingestemd met het vernieuwde klachtenreglement, de vernieuwde visie op kwaliteit.

Vivent informeerde de medezeggenschapsraden vroegtijdig over de verkenning van verdergaande samenwerking met Vugherstede en het uiteindelijke voornemen tot fusie. Samen met de OR en VVAR heeft de CCR daarop advies gegeven.

Andere onderwerpen waar we gezamenlijk advies op hebben gegeven waren o.a.: Jaarrekening 2024 en Begroting 2026, sluiting zorgappartementen De Hooghe Clock, bereikbaarheid tijdens avond, nacht en weekend (met OR), personenalarmering (met VVAR) en profiel én benoeming lid Raad van Bestuur a.i. (met OR en VVAR).

Ondernemingsraad

In 2025 kende de Ondernemingsraad (OR) een stabiel jaar wat betreft samenstelling, leden en ambtelijke ondersteuning. De OR vergaderde tweewekelijks en voerde eens per acht weken overleg met de Raad van Bestuur.

De verschillende commissies onderhielden structureel contact met interne gesprekspartners, zoals de arbo-coördinator, veiligheidskundige, capaciteitsmanager, clustermanager Bedrijfsvoering en collega's van HR, Werving en Communicatie. Daarnaast werkte de OR nauw samen met de VVAR en de CCR.

Tijdens de overleggen met de Raad van Bestuur werd de OR geïnformeerd over lopende ontwikkelingen. Ook werden advies- en instemmingstrajecten besproken. De OR bracht advies uit over diverse onderwerpen, waaronder de sluiting van zorgappartementen De Hooghe Clock, uitbreiding van de behandeldienst eerstelijns, de procedure en het profiel voor de opvolging van een lid van de Raad van Bestuur en het onderzoek naar samenwerking met Vugherstede.

Ook stemde de OR in met meerdere instemmingsverzoeken, zoals het opleidingsjaarplan, aanpassing van ontwikkelingsfaciliteiten, het stagebeleid en het nieuwe medewerkeronderzoek. Hiermee leverde de OR ook in 2025 een actieve bijdrage aan de medezeggenschap binnen de organisatie.

Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad

Begin 2025 stelde de Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (VVAR) vijf speerpunten vast. Deze zijn geëvalueerd met het oog op nieuwe doelen

voor 2026. De speerpunten zijn: zelfredzaamheid, sociale benadering en mantelzorgparticipatie, innovatie in zorgtechnologie, opleiden en vakbekwaamheid, samenwerking met CCR, OR en Strategisch Beraad, en de doorontwikkeling van de VVAR.

In 2025 bleek volgens de VVAR dat de sociale benadering dementie nog vooral in ontwikkeling is. Initiatieven rond zelfredzaamheid en mantelzorgparticipatie zijn geïnventariseerd, meegenomen in adviezen en met regelmaat besproken met de bestuurders.

Daarnaast leverde de VVAR een actieve bijdrage aan innovatie in zorgtechnologie. Dit gebeurde via overleg met projectleiders en het geven van (ongevraagd) advies, gericht op het bevorderen van de kwaliteit van zorg.



De samenwerking met CCR en OR is verder versterkt door structureel overleg, gezamenlijke afstemming met de Raad van Bestuur en het waar mogelijk gezamenlijk opstellen van adviezen. Met het Strategisch Beraad is afstemming geweest over doel en positionering, maar een structurele verbinding ontbreekt nog.

De doorontwikkeling van de VVAR is in 2025 tijdelijk gepauzeerd vanwege de fusieverkenning met Vugherstede. In 2026 wordt ingezet op samenwerking met het Integraal Verpleegkundig Overleg (IVO) van Vugherstede. Doel is te verkennen of een gezamenlijke brede zorginhoudelijke adviesraad mogelijk is.

3.2.3 Normen van goed bestuur

Vivent hanteert de Zorgbrede Governance Code uit 2022. Deze code is opgesteld op initiatief van de Brancheorganisaties Zorg. Naleving van de Zorgbrede Governance Code is een lidmaatschapsverplichting van ActiZ. Vivent is lid van ActiZ. Via (de uitvoering van) onze statuten, de visie op toezicht en het bestuursreglement hebben we aandacht voor de naleving van de Zorgbrede Governance Code.



In 2025 werkte de Raad van Toezicht een nieuwe visie op toezicht uit.”

De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de rechtspersonen die deel uitmaken van Stichting Vivent. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht een belangrijke adviserende rol richting de bestuurders. Ook vervult de Raad van Toezicht de werkgeversrol voor de bestuurders.

In 2025 werkte de Raad van Toezicht een nieuwe visie op toezicht uit. De Raad van Toezicht draagt actief bij aan het bewaken van de maatschappelijke doelstelling van Vivent. Daarbij hanteert zij normen die passen bij de maatschappelijke positie van de organisatie, zoals integriteit, transparantie en professionaliteit. Zij werkt vanuit een basishouding van vertrouwen.

Het toezicht sluit aan bij de missie, visie en kernwaarden: met aandacht, met lef en met elkaar. Dialoog, luisteren en verbinding met cliënten, medewerkers en stakeholders staan hierbij centraal. De Raad van Toezicht is bovendien een beweging aan het maken naar een andere vorm van governance. Daarbij wil zij zich meer baseren op zachte informatie en op de ervaringen van cliënten en medewerkers.

Tot slot investeert de Raad van Toezicht in continue professionalisering en reflectie, en in een jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren. Medewerkers van Vivent zijn gehouden aan de interne gedragscode. Daarnaast beschikt Vivent over een klokkenluidersregeling en een interne en externe vertrouwenspersoon. Voor cliënten bestaat een klachtenregeling en is een klachtenfunctionaris aangesteld.



KOERS EN ONTWIKKELINGEN

VIVEAT



4 Koers en ontwikkelingen

In maart stelde de Raad van Toezicht de visie en strategie voor 2025-2030 vast. Deze Strategische Koers vormt de basis voor de beweging naar community care, die we in gang hebben gezet met Toekomstbestendig Vivent. Onze koers richt zich op vijf hoofdthema's:

- 1 Kwaliteit van leven;
- 2 Versterking van de eerstelijns;
- 3 Van zorgorganisatie naar organisatie van zorg;
- 4 Vitaal en met plezier werken;
- 5 Toekomstbestendig organiseren vanuit de basis.



Thuis als het kan, zelf als het kan, digitaal als het kan.”

Community care: samen sterk in eigen omgeving

Vivent organiseert haar zorg vanuit het principe van community care: samen sterk in eigen omgeving. Samen, dus met mensen en organisaties uit de buurt, waarbij Vivent onderdeel is van de gemeenschap. De leidende gedachte is: “Thuis als het kan, zelf als het kan, digitaal als het kan.”

Zo doen we het bij Vivent

Om dit te realiseren, zet Vivent in op de sociale benadering, reablement en advance care planning. Deze aanpak zet de mens centraal, stimuleert eigen regie en samenwerking met het sociale netwerk van de cliënt.

We streven naar het verkleinen van het verschil tussen wijkzorg en de zorg in woonzorgcentra, met zorg op de plek waar de cliënt woont. Hoewel er ruimte is voor lokale invulling, is er een gezamenlijke koers: “Zo doen we het bij Vivent!”. Onderstaande afbeelding laat zien hoe wij dit bij Vivent vormgeven in de praktijk. Het is een visuele vertaling van onze strategische koers.



Mijlpalen in 2025

Naast de resultaten die we per thema hebben behaald – die we hierna verder beschrijven – zetten we in 2025 ook Videntbrede stappen:

Vident ontwikkelde aansluitend op de gewijzigde koers een **nieuwe visie op kwaliteit**, waarin kwaliteit van leven centraal staat. Deze visie is verankerd in onze cultuur en richt zich op leren, verbeteren en ontwikkelgericht werken.

In het voorjaar en de zomer werd **Toekomstbestendig Vident geëvalueerd**. Op basis hiervan is in het najaar gewerkt aan een concretere **uitwerking van de Strategische Koers** en de koppeling met de dagelijkse praktijk en projecten. Portefeuillehouders werkten per thema samen om richting te geven aan de gebieds- en expertiseplannen voor 2026.

De eerste stappen in **community care** zijn zichtbaar in nieuwe woonvormen zoals **Papenhof** in 's-Hertogenbosch en **Kloosterhof** in Berlicum, gerealiseerd in samenwerking met lokale partners en het eigen netwerk van de cliënt. Ook introduceerde Vident in 's-Hertogenbosch-Noord de **Sociale Benadering** (Dementie), waarbij de mens achter de diagnose en persoonlijke, laagdrempelige ondersteuning in de vertrouwde omgeving centraal staan.

De komende jaren breiden we deze aanpak uit naar de hele gemeente en passen we deze benadering ook toe in onze eigen gebieden en woonzorglocaties.



4.1 Thema 1 'Kwaliteit van Leven'

Waar gaan we naartoe?

Bij Vivent draait alles om het ondersteunen van mensen in het leiden van een goed leven in hun vertrouwde leefomgeving. Kwaliteit van leven betekent dat mensen zoveel mogelijk zelf de regie houden. Wat iemand zelf kan doen, doet diegene zelf. Als dat niet lukt, ondersteunen familie, vrienden of technologie. Pas als dat niet voldoende is, komt professionele zorg in beeld.

Om dit te realiseren, werkt Vivent vanuit drie pijlers: een zinvolle daginvulling, zeggenschap over het eigen leven, en betekenisvol contact met anderen. Deze elementen vormen de basis van de ondersteuning, waarbij het kennen van de cliënt en echte aandacht centraal staan. Zorg wordt gecombineerd met hulp van naasten, vrijwilligers en buurtgenoten. Met als doel het gewone leven zo veel mogelijk te blijven leven.

Wat hebben we bereikt?

De afgelopen jaren zijn er diverse initiatieven gestart, zowel in de wijk als in woonlocaties, die bijdragen aan kwaliteit van leven. Denk aan projecten zoals oogdruppelen, de zelfredzaamheidsladder en Open Deuren.

In 2025 realiseerde Vivent belangrijke stappen in vrijheid, kwaliteit en toekomstbestendig wonen. Alle locaties hebben hun deuren open, waardoor bewoners meer vrijheid ervaren en onbegrepen gedrag afneemt. Het draagvlak is versterkt door intensieve gesprekken met familie en cliëntenraden. Samen met de gemeente Sint-Michielsgestel ontstonden in Den Dungen en Berlicum mooie initiatieven zoals wandelstenen voor mensen met dementie.



De Commissie Eten en Drinken ging aan de slag om nieuwe concepten rondom eten en drinken voor woonzorglocaties te ontwikkelen, met speciale aandacht voor de warme maaltijd en gastvrijheid. Eten en drinken is een belangrijk onderdeel van het (dagelijks) leven en de gezondheid. In 2025 zijn er - vanwege allerlei redenen - nog te weinig stappen gezet. In 2026 wil Vivent dit onderwerp de aandacht geven die het verdient.

In mei verwelkomden we een ethicus die teams en medewerkers ondersteunt bij morele vraagstukken en dilemma's en het bestuur en management adviseert over ethische thema's. Hiermee zetten we een belangrijke stap naar een open cultuur waarin waarden en normen bespreekbaar zijn en die bijdraagt aan een waardig, mensgericht zorgbeleid. In september organiseerde de Commissie Ethiek een verdiepingsmiddag 'Mag Dat?' over wat de wet wel én niet zegt en hoe zich dat verhoudt tot ons moreel kompas. Zo'n 100 medewerkers woonden deze namiddag bij.

Op het gebied van vastgoed zijn Papenhof in gebruik genomen en delen van De Hooghe Clock gerenoveerd. Voor Mariaoord is een herontwikkelingsplan opgesteld, gericht op community care. Door landelijke trends in zorgindicaties is in De Hooghe Clock gekozen voor maatwerkoplossingen zoals Volledig Pakket Thuis (VPT), psychogeriatric (PG) en somatiek. De eerste VPT-bewoners zijn er in 2025 komen wonen.

4.1.1 Kwaliteit van leven

Uitgelichte voorbeelden uit de praktijk

Bij Vivent willen we niet alleen vertellen wat we belangrijk vinden, maar vooral laten zien hoe we dat in de praktijk brengen. We delen daarom hier enkele voorbeelden.

Samen zorgen: met elkaar, op maat en met aandacht

Bij Vivent draait zorg niet alleen om wat we voor iemand doen, maar juist om wat we samen kunnen doen. Vanuit de beweging Samen zorgen betrekken we cliënten, mantelzorgers én hun netwerk bij het dagelijks leven. Zo versterken we de eigen regie en creëren we meer ruimte voor persoonlijke wensen.

Of het nu gaat om een partner die meehelpt op de woning, een miMakker die ruimte geeft aan eigen initiatief, of een folder die naasten uitnodigt om actief bij te dragen: bij Vivent doen we het met elkaar. Samen zorgen draagt direct bij aan kwaliteit van leven.

[Lees hier enkele verhalen](#) over samen zorgen in de praktijk – van de wijkverpleging tot het hospice en de huiskamer.

Mantelzorg die écht verschil maakt

Wat betekent kwaliteit van leven als thuis wonen niet meer lukt? Voor Dick en zijn vrouw Diny begint dat bij samen doen wat wél kan. Ondanks een zware periode vinden ze een nieuwe balans, waarin mantelzorg en professionele zorg elkaar versterken. Diny kookt wekelijks voor bewoners, helpt haar man met praktische zaken en kijkt altijd om zich heen of iemand hulp nodig heeft. Zo blijft ze betrokken én draagt ze bij aan het welzijn van anderen.



[Bekijk hier de video](#) en zie hoe zorgen en zeggenschap in de praktijk tot leven komen bij Vivent.

Papenhof: wonen en leven, samen met elkaar

In het hart van 's-Hertogenbosch ligt Papenhof. Op deze bijzondere woonzorglocatie wordt het principe van 'community care' in de praktijk gebracht: zorg en ondersteuning worden georganiseerd binnen de gemeenschap. Dit betekent dat bewoners hun eigen netwerk van familie, vrienden en mantelzorgers meenemen voor ondersteuning in het dagelijks leven. Waar nodig, wordt dit aangevuld met professionele zorg van Vivent in de vorm van een Volledig Pakket Thuis (VPT). Denk hierbij aan persoonlijke verzorging, hulp in de huishouding, maaltijden, verpleging en dagbesteding. Samen creëren we een warme en veilige woonomgeving.



4.1.2 Kwaliteit van leven - Reflectie²

In 2025 hebben we opnieuw belangrijke stappen gezet om kwaliteit van leven centraal te stellen in onze zorg. Dat begint bij het ondersteunen van mensen

² De reflectie is gebaseerd op gesprekken met portefeuillehouders. Aanvullingen van gremia of behandelaren zijn verwerkt in de tekst, met vermelding van de bron. Meer over de totstandkoming staat in de leeswijzer (hoofdstuk 1).

in het leiden van een zinvolle dag, ruimte geven aan hun eigen regie en het ervaren van betekenisvol contact. Deze beweging zien we steeds sterker terug in het werk van teams, in het open gesprek met cliënten en naasten en in de initiatieven die van onderop ontstaan.

Door met elkaar te bespreken wat iemand belangrijk vindt, wat iemand zelf kan en hoe het sociale netwerk hierbij kan helpen, ontstaan andere keuzes in het dagelijks werk. Projecten zoals de Sociale Benadering Dementie en welzijnsgerichte activiteiten laten zien dat gerichte aandacht voor het verhaal van de cliënt direct invloed heeft op kwaliteit van leven. In de wijk zien we dat hierdoor regelmatig zorgvragen worden uitgesteld; mensen blijven langer thuis met passende ondersteuning.

Tegelijk zien we een lastig punt: doordat mensen langer thuis wonen, neemt de druk op mantelzorgers toe. Dit vraagt om meer dan alleen inzet van Vivent. Goede samenwerking met andere organisaties blijft daarom belangrijk. We verwijzen vaker naar welzijnspartijen en proberen met preventieve huisbezoeken de situatie goed in te schatten en op tijd de juiste hulp in te schakelen.



Projecten zoals de Sociale Benadering Dementie en welzijnsgerichte activiteiten laten zien dat gerichte aandacht voor het verhaal van de cliënt direct invloed heeft op kwaliteit van leven.”

Vrijheid is een belangrijke waarde als het gaat om kwaliteit van leven. Een mijlpaal was de invoering van het open deurenbeleid op alle woonzorglocaties. Bewoners ervaren hierdoor meer vrijheid en teams merken dat onbegrepen gedrag, gerelateerd aan het zich ingesloten voelen, afneemt. Behandelaren zien dit ook en geven aan dat er daarnaast ook aandacht is voor bewoners die juist meer behoefte hebben aan een kleinere leefomgeving. Vrijheid dus met oog voor de behoefte van de cliënt.

De Centrale Cliëntenraad (CCR) waardeert de open deuren, maar geeft aan dat borging van de techniek rondom leefcirkels aandacht vraagt. Ook zien we dat naasten, vrijwilligers en buurtgenoten steeds meer worden betrokken bij het gewone dagelijkse leven op de locaties, gericht op het versterken van welzijn en verbinding - een beweging die past bij de visie op 'samen zorgen'.

Vivent weegt zorgvuldig af of vrijheidsbeperkende maatregelen nodig zijn en handelt daarbij volgens de Wet zorg en dwang (Wzd). De psychologen en artsen hebben hierbij een nauwe samenwerking, waarbij gestreefd wordt naar zo veel mogelijk niet-medicamenteuze interventies. Signalen vanuit de monitoring van Wzd-maatregelen wijzen op een toename van onbegrepen gedrag en agressie. Ook meldingen van medewerkers bij de

medewerkersvertrouwenspersonen bevestigen deze trend. Behandelaren en teams spelen hier actief op in, onder andere via scholing. Zo zijn er verschillende behandelaren geschoold in sensorische integratie. Deze scholing wordt in 2026 verder uitgebreid. Daarnaast zetten we trainingen in die medewerkers leren omgaan met onbegrepen gedrag en agressie.

De CCR vraagt blijvende aandacht voor het bewust inzetten van Wzd-maatregelen. Maatregelen als het vastzetten van een bewoner in een stoel met blad of het toedienen van medicatie, verstopt in een hap vla, zijn soms zo algemeen en vanzelfsprekend geworden dat medewerkers en verwanten er niet meer bij stilstaan dat dit maatregelen zijn.

Eten en drinken blijft een belangrijk onderdeel van het dagelijks leven. De centrale cliëntenraad benoemt dat de eerder vastgestelde visie hierop nog onvoldoende zichtbaar is in de praktijk. Zij verwacht dat het nieuwe project rondom eten en drinken zal bijdragen om dit duurzaam te verbeteren.



Ook op het gebied van vastgoed zetten we stappen die bijdragen aan kwaliteit van leven. De ingebruikname van Papenhof, de gedeeltelijke renovatie van De Hooghe Clock en de herontwikkelingsplannen voor Mariaoord zijn belangrijke ontwikkelingen.

Tegelijkertijd vraagt vastgoed om blijvende aandacht: vertraging in procedures heeft directe invloed op de leefwereld van bewoners, zoals de cliëntenraad benadrukt in haar zorgen over Mariaoord.

De ervaringen van cliënten zijn eind 2025 opgehaald in een cliënttevredenheidsonderzoek. Ze bevestigen dat we op de goede weg zijn.

Zij waarderen vooral de aandacht en vriendelijkheid van medewerkers. Tegelijkertijd horen we duidelijk dat voorspelbaarheid en vaste gezichten nog verbeterpunten blijven; onduidelijkheid over tijden of wisselingen in het team kan de kwaliteit van het dagelijks leven beïnvloeden.

Cliënttevredenheidsonderzoek 2025: waardering voor luisteren en betrokkenheid

Alle cliënten die in oktober 2025 minimaal 2 uur zorg en/of ondersteuning hebben ontvangen hebben we uitgenodigd via een meetbureau om hun ervaringen te delen. Via dit bureau hebben we zo'n 1500 cliënten en naasten/verwanten uitgenodigd om de vragen te beantwoorden zoals die landelijk voor het Generiek kompas zijn vastgesteld.



De respons was 36%. Dat betekent dat iets meer dan één op de drie cliënten en naasten de moeite heeft genomen om de vragen te beantwoorden. Volgens het meetbureau is dit wat je kan verwachten bij een dergelijk onderzoek. We kunnen hier zeker tevreden mee zijn omdat het voor Vivent ook de eerste keer was dat we een dergelijk onderzoek online hebben uitgevoerd.

De resultaten laten gemiddeld een positief beeld zien. Een goed rapport kan je zeggen; bijna op alle vragen een 8 of hoger. Cliënten geven hoge cijfers voor het luisteren door onze zorgverleners, het beantwoorden van vragen en het vertrouwen in hun kennis en ervaring. Ook naasten voelen zich over het algemeen gehoord en betrokken. Wat cliënten vooral waarderen, is de persoonlijke benadering: zorgverleners nemen de tijd, denken mee en houden goed in de gaten hoe het gaat. Dat zien we terug in de hoge aanbevelingscore; een 8,4.

Tegelijk geven cliënten en naasten aandachtspunten mee. Met name de planning en de wisseling van zorgverleners spelen hierin een rol. Doordat tijden en zorgverleners wisselen, ervaren cliënten soms minder rust en voorspelbaarheid in hun dag. Ook duidelijke afspraken met mantelzorgers blijven belangrijk.

Dit zijn gemiddelde cijfers en uiteraard zijn er lokale verschillen. In ons managementinformatiesysteem, Albert, kun je de resultaten bekijken op het niveau van teams, clusters en gebieden. Op die manier kunnen we samen bespreken wat lokaal goed gaat voor deze cliënten en waar verbetering mogelijk is.

Naast cliëntervaringen dragen signalen vanuit klachten en MIC-meldingen bij aan het verbeteren van onze zorg en ondersteuning. Uit de MIC-meldingen valt bijvoorbeeld op dat er organisatiebreed bij Vivent vooral sprake is van een toename in valincidenten. Belangrijke terugkerende signalen bij klachten hebben te maken met de verwachtingen van familie naar zorgmedewerkers en andersom, in een context waarin het samenspel steeds belangrijker wordt. Ze liggen in lijn met de verbeteruggesties vanuit het cliënttevredenheidsonderzoek. De aard van deze signalen verschilt veelal aanzienlijk per locatie of team en leidt tot lokale verbetermaatregelen.

Daling van klachten

In 2025 zijn bij de klachtenfunctionaris van Vivent 25 klachten gemeld, een duidelijke daling ten opzichte van eerdere jaren (38 in 2023 en 41 in 2024). De meeste klachten hadden betrekking op de verzorging en behandeling (11), zoals hygiëne, medicatie en tillen, gevolgd door relatiegerichte klachten (6) zoals communicatie, bejegening en omgang, en organisatie gerelateerde klachten (6) zoals personele wisselingen, opvolging van alarmering en voorzieningen.

De meeste meldingen kwamen vanuit de Wijkverpleging (9), gevolgd door Mariaoord (6) en Hof van Hintham (5). Opvallend is dat klachten vaak al ver geëscaleerd zijn op het moment van melding. Cliënten en naasten geven geregeld aan dat zij zich in een eerdere fase niet voldoende gezien of gehoord voelden, waardoor emoties oplopen en standpunten verharderen.

Miscommunicatie en verschillen in verwachtingen spelen hierin een belangrijke rol. Dit heeft impact op de betrokken medewerkers, die aangeven dat deze situaties zwaar kunnen wegen.

De inzichten uit klachten worden actief benut in teams en overlegstructuren om samen te blijven leren en de kwaliteit van zorg verder te versterken.

Tegelijkertijd blijkt dat het doorbreken van routines nog niet vanzelf gaat. Veel medewerkers zijn gewend om te werken vanuit zorglogica: vaste volgordes, taken en planningen. De beweging naar kwaliteit van leven vraagt juist om meer ruimte voor het eigen ritme van bewoners en voor welzijnsvragen, die niet altijd passen binnen bestaande schema's. Dat vraagt vakmanschap om die keuzes samen met cliënten en naasten te maken, zeker wanneer wensen botsen met beschikbare tijd of veiligheidsoverwegingen.

Teams geven aan dat het voeren van deze gesprekken steeds beter gaat, maar dat het ook een leerpunt blijft. De VVAR stelt vast dat de aandacht voor kwaliteit van leven toeneemt, maar dat de vertaling van deze ambities naar



De beweging naar kwaliteit van leven vraagt juist om meer ruimte voor het eigen ritme van bewoners en voor welzijnsvragen, die niet altijd passen binnen bestaande schema's."

de dagelijkse praktijk nog wisselend is en sterk afhankelijk blijft van het netwerk van naasten en professionals, waarbij gesprekken over het levenseinde moeilijk blijven. Daarom vindt de VVAR het belangrijk dat Vivent blijvend ondersteuning biedt bij open en respectvolle gesprekken, zodat kwaliteit van leven én sterven tot het einde centraal staan.

Samenvattend zien we dat kwaliteit van leven steeds meer verankerd raakt in de manier waarop we werken. Voorbeelden uit de praktijk laten zien dat bewuste aandacht voor welzijn, het betrekken van naasten en het voeren van het open gesprek zichtbaar resultaat opleveren. Tegelijkertijd vraagt deze beweging om voortdurende aandacht voor communicatie, voorspelbaarheid en het versterken van professionals in houding en gedrag. Passende huisvesting blijft daarbij een belangrijke randvoorwaarde. In 2026 bouwen we verder aan een organisatie waarin het gewone leven van cliënten écht leidend is – elke dag, op elke locatie.

4.2 Thema 2 ‘Versterken eerstelijns op wijk- en gebiedsniveau’

Waar gaan we naartoe?

In dit thema staat het versterken van de eerstelijnszorg rondom de cliënt centraal, met focus op de directe leefomgeving en het sociale netwerk. Het uitgangspunt is: zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan. Door deze benadering blijven mensen langer zelfstandig en betrokken in hun eigen vertrouwde leefomgeving. Professionals stimuleren eigen regie en werken samen met familie, naasten en vrijwilligers.

Vivent brengt expertise dicht bij de cliënt en in haar woonlocaties op thema's zoals niet-aangeboren hersenletsel (NAH), dementie op jonge leeftijd, palliatieve zorg/advance care planning, oncologische zorg, complexe somatische zorg en wondzorg. Vivent wil hierin een leidende rol vervullen binnen ketens. Het Universitair Kennisnetwerk Ouderenzorg Nijmegen (UKON) en ervaringsdeskundigheid dragen bij aan deze ontwikkeling.

Vrijwilligers en mantelzorgers worden ondersteund om vanuit het gedachtegoed van zelfredzaamheid te handelen. Vivent ontwikkelt het aanbod van welzijn op woon- en dagbestedingslocaties, en werkt daarbij steeds meer samen met welzijnsorganisaties in de wijk. We brengen huiskamers, activiteiten en ondersteuning bij elkaar, dicht bij huis, en geven dit samen met bewoners en buurtpartners vorm. Denk aan de 'Huiskamer van Den Dungen', een gezamenlijke vorm van dagbesteding met welzijnsorganisatie Het Bint. Welzijnsvoorzieningen worden geïntegreerd in de wijk, en behandelzorg wordt interdisciplinair ingezet – met oog voor de mens als geheel.



Vrijwilligers en mantelzorgers worden ondersteund om vanuit het gedachtegoed van zelfredzaamheid te handelen.”

Hiermee werkt Vivent aan de zelfredzaamheid van burgers, de samenwerking met naasten, en een soepele overgang van thuis naar zorglocatie.

Wat hebben we bereikt?

Het werken in gebieden brengt de werelden van de wijkverpleging en de woonzorglocaties dicht bij elkaar waardoor beide van elkaar kunnen leren en elkaar kunnen versterken. In de basis draait hun werk om hetzelfde: bewoners en cliënten een mooie dag bezorgen. Door het samenbrengen van de verschillende perspectieven kunnen we elkaar helpen en versterken wat de zorg aan de cliënt ten goede komt. We zien dat het werken in gebieden zorgt voor meer verbinding binnen de organisatie. Binnen de gebieden gaat dat goed. Tussen de gebieden kunnen we nog meer kennis en ervaringen delen. Ook dit blijft in 2026 belangrijk.

In 2025 zette Vivent belangrijke stappen om cliënten langer zelfstandig thuis te laten wonen. Innovaties zoals de Medido medicijndispenser, het project zwachtelen en de inzet van Zorgverkenner versterken de eigen regie en zelfstandigheid.

Daarnaast breidde Vivent haar behandelzorg uit richting de eerstelijns via het project Interdisciplinair Behandelteam (IBT).

We hebben ook stappen gezet in het NAH-zorgprogramma waarin Vivent de ambitie heeft om de zorg voor mensen met Niet Aangeboren Hersenletsel continu te verbeteren. Dit doen we samen met cliënten, hun naasten en met partners zoals het Jeroen Bosch Ziekenhuis, BrabantZorg en ZGEM. Daarnaast zijn we actief in regionale netwerken zoals de CVA-keten en sluiten we aan bij landelijke kennisinitiatieven. Het vernieuwde zorgprogramma is mede tot stand gekomen dankzij de waardevolle inbreng van ervaringsdeskundigen: NAH-clieënten die hun ervaringen hebben gedeeld om de zorg beter te maken.

Vivent nam in 2025 het voortouw om de samenwerking op het gebied van oncologie en palliatieve zorg verder te versterken. Alle betrokken partijen gaan een samenwerkingsovereenkomst sluiten om structureel samen te werken aan kennisontwikkeling en kennisdeling. De gespecialiseerd verpleegkundige oncologie en palliatieve zorg van Vivent heeft deze beweging aangejaagd.

In 2025 richtte ook de ledenorganisatie Vivent Langer Thuis, met bijna 9.000 leden, zich op het vergroten van de bewustwording over ouder worden en op het versterken van de zelfredzaamheid, zodat mensen zo lang mogelijk thuis

kunnen blijven wonen. Het ondersteuningsaanbod werd uitgebreid met praktische hulp aan huis, zoals een opticien aan huis en met bijeenkomsten over onder andere valpreventie en gezonde voeding.



4.2.1 Versterken eerstelijns op wijk- en gebiedsniveau

Uitgelichte voorbeelden uit de praktijk

De samenwerking in de wijk komt pas echt tot leven in de verhalen van onze professionals, cliënten, vrijwilligers en partners. Hieronder laten we enkele voorbeelden zien hoe we vanuit verschillende invalshoeken hieraan werken.

Elkaar versterken: wijk en locatie komen samen

Ze werken in totaal verschillende settings – de een in de wijk, de ander op een woonzorglocatie – maar Michelle en Kirsten weten elkaar steeds beter te vinden. Sinds ze samenwerken, in één werkgebied, delen ze kennis, sparren over zelfredzaamheid en ondersteunen elkaar bij crisissituaties of opnames.

Deze samenwerking zorgt niet alleen voor betere zorg, maar ook voor meer werkplezier. “We leren van elkaars aanpak en kunnen elkaar echt aanvullen,” zeggen ze. Hun verhaal laat zien: door verbinding tussen wijk en locatie maken we samen het werk lichter én leuker. [Lees het dubbelportret.](#)



Sociale Benadering Dementie: de mens achter de diagnose

Hoe kun je van betekenis blijven als je leeft met dementie? Het Team Sociale Benadering Dementie kijkt samen met mensen en hun naasten naar wat wél kan. Zoals een moeder die – met wat hulp – weer appeltaarten bakt voor haar gezin. Zulke momenten doen ertoe. Want ook met dementie is een waardevol leven mogelijk. In het werkgebied 's-Hertogenbosch-Noord loopt hiervoor een pilot.



Iedereen reageert verschillend op de diagnose dementie...

[Bekijk hieronder de korte video](#) over begeleiding bij dementie, gerealiseerd door het Netwerk Dementie Bommelerwaard 's-Hertogenbosch en omstreken, waarin verschillende mensen uit het netwerk rond de cliënt aan het woord komen.

Interdisciplinaire Behandel Team (IBT)

Binnen het project Interdisciplinair Behandelteam onderzoeken we hoe we zorg en behandeling beter kunnen organiseren in samenwerking met verschillende zorgprofessionals. Het doel is dat cliënten goede, samenhangende zorg krijgen - of ze nu thuis wonen of in een woonzorglocatie.

Doordat we interdisciplinair samenwerken vanuit Behandeling & Consultatie in de eerste lijn, kunnen we bijvoorbeeld gebruikmaken van één gezamenlijk dossier. Dit zorgt ervoor dat de zorg van de (gespecialiseerde) wijkverpleging en behandelaren beter op elkaar is afgestemd. Zo maken we de overgang tussen zorg en behandeling soepeler en ondersteunen we mensen om langer thuis te blijven wonen, met behoud van kwaliteit van leven.

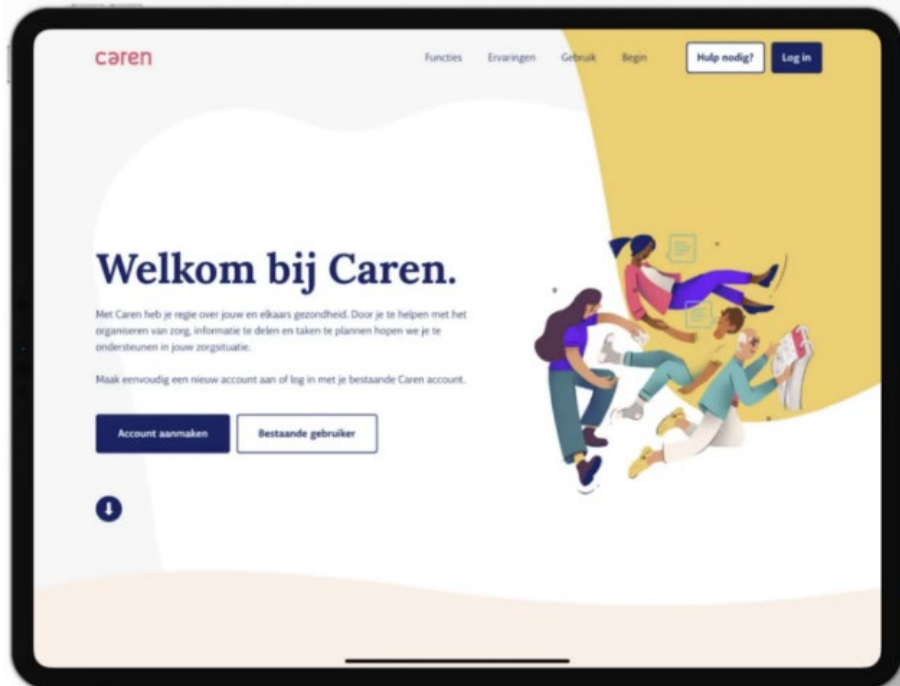
4.2.2 Versterken van de eerstelijnszorg - Reflectie³

In 2025 zette Vivent belangrijke stappen om de eerstelijnszorg te versterken. De beweging zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan werd steeds zichtbaarder in de wijk én op de woonzorglocaties. In de kern draait dit thema om het organiseren van zorg dichtbij, samen met het netwerk van cliënten. De ontwikkelingen van dit jaar laten zien dat die samenwerking groeit, maar ook dat de uitvoering nog verder kan worden verstevigd.

We zien dat mensen langer thuis kunnen blijven wonen doordat zorg en ondersteuning beter op elkaar aansluiten. Dagbesteding en dagbehandeling voor specifieke doelgroepen – zoals mensen met dementie op jonge leeftijd – vormen waardevolle schakels in de keten. Zij bieden ritme, structuur en verlichting voor cliënten en naasten.

Hulpmiddelen en technologische innovaties, zoals de Medido, geven cliënten meer zelfstandigheid. Tegelijkertijd ervaren professionals dat de toegang tot deze technologie nog niet altijd logisch of eenvoudig is. De inzet ervan is te afhankelijk van losse pilots, waardoor de impact nog niet optimaal is.

³ De reflectie is gebaseerd op gesprekken met portefeuillehouders. Aanvullingen van gremia of behandelaren zijn verwerkt in de tekst, met vermelding van de bron. Meer over de totstandkoming staat in de leeswijzer (hoofdstuk 1).



De samenwerking met huisartsen, transfervedpleegkundigen, welzijnsorganisaties en regionale partners is verder versterkt. Vivent wordt in toenemende mate gezien als expert op het gebied van NAH, dementie op jonge leeftijd, oncologie, palliatieve zorg en wondzorg. De waardering bevestigt dat we op de juiste weg zitten. Tegelijkertijd zien we dat deskundigheid in teams niet overal even sterk kan worden benut door personele druk en verschillen tussen locaties. Dat maakt de noodzaak van duidelijke, eenduidige zorgprogramma's voor expertteams zichtbaar. Deze programma's moeten richting geven aan wie wanneer welke rol vervult, zowel in de wijk als op de locatie.

De VVAR ziet dat ontwikkelingen in de specialistische zorg, zoals complexere zorgvragen en minder ziekenhuisbedden, direct effect hebben op de eerstelijns en langdurige zorg. Hierdoor staat de kwaliteit van zorg onder druk. De VVAR vraagt aandacht voor realistische verwachtingen en duidelijke rollen binnen de keten, omdat samenwerking tussen zorgvormen in de praktijk niet altijd vanzelfsprekend verloopt. Zij benadrukt dat wederzijdse verantwoordelijkheid nodig is om doorstroom en afstemming te verbeteren.

De beweging van "zorgen voor" naar "zorgen dat" en "zorgen met" zet door. Bijvoorbeeld in Berlicum werd zichtbaar hoeveel verschil het maakt als inwoners en welzijnsorganisaties een actief onderdeel vormen van het netwerk. Tegelijkertijd blijft dit in stedelijke gebieden lastiger. Daar is het netwerk vaak kleiner en vraagt betrokkenheid van naasten om meer ondersteuning en realistische verwachtingen. Het project Van Huis naar Thuis ondersteunt mensen bij een soepelere overgang van hun eigen huis naar een woonzorgomgeving, zodat bestaande relaties en dagelijkse gewoonten zo veel mogelijk behouden blijven.



De verbinding tussen wijkverpleging en woonzorglocaties werd dit jaar sterker. Waar teams elkaar beter weten te vinden, ontstaat meer continuïteit voor cliënten en wordt dubbel werk voorkomen. Er is gestart met het opzetten van een Interdisciplinair Behandelteam (IBT), met als doel een betere afstemming en meer samenhang in de zorg. Dit is een belangrijke beweging richting toekomstbestendige zorg.

Terugkijkend zien we dat de basis voor sterke eerstelijnszorg staat, maar dat verdere structurering nodig is. De prioriteiten voor 2026 liggen bij het afronden en implementeren van zorgprogramma's (zoals NAH en palliatieve zorg), het toegankelijker maken van technologische ondersteuning en het versterken van deskundigheid in teams. Daarnaast vraagt de samenwerking met gemeenten, welzijn en regionale programma's om verdere verdieping, omdat juist deze samenwerking bepaalt of mensen daadwerkelijk langer thuis kunnen blijven wonen.

De ervaringen van 2025 laten zien dat de richting klopt: de eerste lijn krijgt meer vorm, het netwerk rondom cliënten wordt sterker en de beweging naar zelfstandigheid krijgt steeds meer draagvlak. De opgave voor 2026 is om die beweging eenvoudiger, consistent en nog beter georganiseerd te maken.

4.3 Thema 3 'Van zorgorganisatie naar organisatie van zorg'

Waar gaan we naartoe?

We maken een beweging van zorg binnen onze organisatie naar het organiseren van zorg rondom de cliënt, samen met anderen in de wijk en regio. Door intensieve samenwerking met huisartsen, apotheken, welzijnsorganisaties, woningcorporaties en mantelzorgers zorgen we ervoor dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen in hun vertrouwde omgeving. De wijk zien we als ecosysteem waarin zorg kleinschalig, persoonlijk en goed afgestemd is.

Onze wijkverpleegkundigen werken nauw samen met cliënten en huisartsen en bieden zorg wanneer andere hulp niet volstaat. We delen kennis en



De verbinding tussen wijkverpleging en woonzorglocaties werd dit jaar sterker.”

stemmen zorg af met andere professionals, zodat we samen de juiste zorg op het juiste moment kunnen bieden.

Om dit duurzaam te organiseren, zetten we in op strategische samenwerking met ketenpartners. Gebiedsmanagers spelen hierin een actieve rol door deze relaties te initiëren en te versterken. We nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid ter harte en zijn een relevante speler binnen regionale initiatieven zoals IedereenZorgt en Zorgzaam Den Bosch.

Wat hebben we bereikt?

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet richting het toekomstbestendig organiseren van zorg. Vivent en Vughterstede besloten na een verkenning - en na instemming van beide raden van toezicht - tot een fusietraject, met als doel per 1 januari 2027 één organisatie te vormen. Deze samenwerking was al zichtbaar in de praktijk en is een mooi voorbeeld van hoe we gebruik kunnen maken van elkaars krachten en ons samen kunnen organiseren voor goede zorg: sinds januari 2025 verzorgen beide organisaties gezamenlijk wijkzorg in Vught.



Vughterstede

Hart voor goed leven

Daarnaast versterkten we onze positie in regionale samenwerkingsverbanden zoals IedereenZorgt en Zorgzaam Den Bosch, waarin Vivent tactisch en strategisch actief is. Vanuit deze verbanden namen we deel aan projecten zoals IedereenZorgt in de Wijk om samen zorg aan huis te organiseren via één centraal aanmeldpunt, borging van het Regionaal Coördinatiepunt en verkenning tot samenwerking in de ongeplande nachtzorg.

Ook zetten we stappen in digitale samenwerking, waaronder de intentieovereenkomst voor een regionale digitale infrastructuur (RSO) voor open data-uitwisseling in de regio Noordoost Brabant. Zo blijven we zorg dichtbij en toegankelijk organiseren, en versterken we Vivent haar unieke positie in de regio.

4.3.1 Van zorgorganisatie naar organisatie van zorg

Uitgelichte voorbeelden uit de praktijk

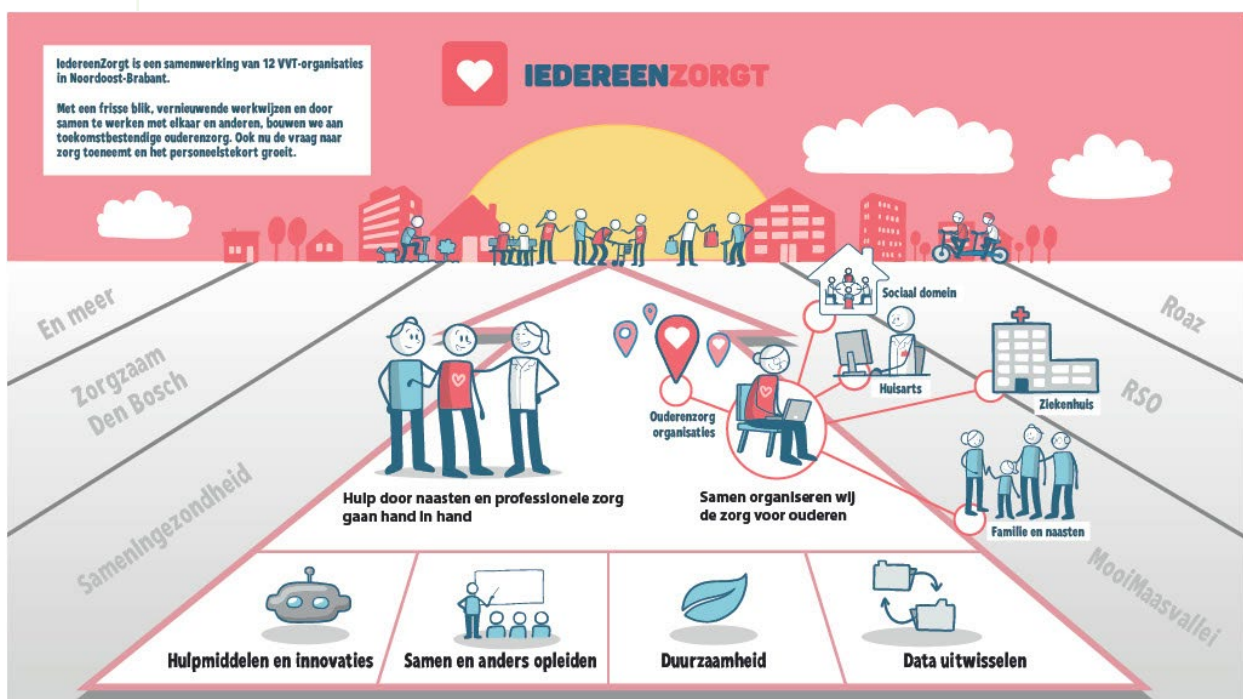
Hoe ziet het eruit als we zorg niet binnen de organisatie houden, maar juist samen organiseren - rondom de cliënt? Hieronder laten we enkele voorbeelden zien hoe Vivent dit doet.

Spoedplein: samen sneller de juiste zorg

Acute zorg wordt steeds complexer. Veel mensen hebben niet alleen medische hulp nodig, maar ook ondersteuning bij psychische of sociale problemen. Daarom werkt Vivent, als vertegenwoordiger van de samenwerkende VVT organisaties binnen subregio Zorgzaam 's-Hertogenbosch e.o., samen met elf regionale organisaties aan het Spoedplein: één netwerk waarin professionals uit verschillende domeinen snel schakelen en samen de juiste hulp bieden. Benieuwd hoe we dat aanpakken en waar we staan (in 2025)? Bekijk de infographic voor de belangrijkste stappen en inzichten of lees hier verder.

Project slim incontinentiemateriaal

Slim incontinentiemateriaal is incontinentiemateriaal met een sensor die via een app laat weten wanneer verschonen nodig is. Vivent heeft, samen met 7 zorgorganisaties in de regio Noordoost-Brabant, het gebruik van slim incontinentiemateriaal ingevoerd. Hiermee is het regionale project voor implementatie van deze technologie met goed resultaat afgerond. De voordelen van het gebruik van slim incontinentiemateriaal zijn duidelijk: bewoners slapen beter, er is minder wasgoed en materiaalverbruik en de zorg sluit beter aan op persoonlijke behoeften.



Zwachtelen: slimmer en samen

In september startte de voorbereiding van het regionale project Zwachtelen. Hierin werken zorgorganisaties samen om de aanpak van compressietherapie (zwachtelen) te verbeteren. De manier waarop deze zorg nu wordt gegeven, verschilt per regio en is niet altijd efficiënt. Dat kan zorgen voor onnodige belasting van cliënten én zorgprofessionals, en leidt soms tot lage therapietrouw.

Het doel? De hele 'klantreis' rondom zwachtelen verbeteren: het is duidelijker, eenvoudiger en beter op elkaar, samen met huisarts en ziekenhuis afgestemd. Zo zorgen we samen voor meer kwaliteit, minder werkdruk en betere resultaten voor de cliënt. We hopen de effecten hiervan de komende jaren in de dagelijkse praktijk te gaan zien.

4.3.2 Van zorgorganisatie naar het organiseren van zorg - Reflectie⁴

In 2025 werd zorg meer rond de cliënt georganiseerd. Door gebiedsgericht te werken, ontstond meer samenhang tussen wijk, woonzorg en de partners om ons heen. In sommige gebieden werd dat heel concreet zichtbaar: in Boxtel groeide een open en gelijkwaardige samenwerking tussen thuiszorgorganisaties, gemeente en woningcorporaties. Het gedeelde gevoel dat we elkaar nodig hebben, maakte het mogelijk om sneller te schakelen en continuïteit te bieden wanneer één partij het even niet redde. Cliënten merken hierdoor dat de zorg beter op elkaar aansluit.

In 's-Hertogenbosch is het netwerk groter en ingewikkelder, maar ook daar zien we de beweging vooruit. Via IedereenZorgt en Zorgzaam Den Bosch ontstaat steeds vaker één gezamenlijk beeld van wat een cliënt nodig heeft. Het Regionaal Coördinatiepunt (RCP) helpt om crisisopnames sneller en meer gecoördineerd te organiseren, al blijven domeinschotten en organisatiebelangen soms voelbaar. Vooral wanneer er schaarste is, schuurt het nog tussen wat goed is voor de regio en wat financieel of organisatorisch logisch is voor één aanbieder. Die spanning maakt dit thema niet alleen inhoudelijk, maar ook bestuurlijk complex.

Als organisatie met veel systeemfuncties kennen we onze rol in de regio. Samen met andere organisaties zijn we verantwoordelijk voor de zorg voor inwoners in ons werkgebied. Daarom werken we steeds meer samen met partners in Zorgzaam Den Bosch.

Binnen Vivent zelf werd, door het gebiedsgericht werken, de verbinding tussen wijk en locatie sterker. In gebieden waar teams elkaar weten te vinden, ontstaat vanzelf een keten die meer als één geheel werkt. Dit zorgt voor meer stabiliteit voor bewoners én meer werkplezier voor collega's. Tegelijk zien we dat het niet overal vanzelf gaat. In Rosmalen, op Mariaoord, waar vooral specialistische woningen zijn, is de link met de wijk minder natuurlijk. Dat vraagt om andere vormen van aansluiting. In sommige

⁴ De reflectie is gebaseerd op gesprekken met portefeuillehouders. Aanvullingen van gremia of behandelaren zijn verwerkt in de tekst, met vermelding van de bron. Meer over de totstandkoming staat in de leeswijzer (hoofdstuk 1).



De VVAR herkent de ambitie om zorg meer rondom de cliënt te organiseren, maar ziet dat community care en reablement in de praktijk nog beperkt zichtbaar zijn.”

gebieden was de verdeling van verantwoordelijkheden te versnipperd. In 2026 richten we onze organisatie hierop nog beter in.

De VVAR herkent de ambitie om zorg meer rondom de cliënt te organiseren, maar ziet dat community care en reablement in de praktijk nog beperkt zichtbaar zijn. Activiteiten zoals wijkbijeenkomsten en het versterken van lokale netwerken zijn nog vooral theoretische uitgangspunten. Volgens de VVAR vraagt dit om duidelijke keuzes over waar community care haalbaar is en welke voorwaarden – zoals personele bezetting en passende huisvesting – hiervoor nodig zijn.

Wat we op dit thema vooral hebben geleerd, is dat het cruciaal is om samen vanuit één gedeeld perspectief te kijken. Als professionals, managers en partners dezelfde taal spreken, ontstaan minder misverstanden en verloopt de samenwerking soepeler. Praktijkvoorbeelden zoals Van Huis naar Thuis en de gezamenlijke casuïstiekbesprekingen in Den Bosch West laten zien wat er mogelijk is als we echt om de cliënt heen organiseren: de overgang van thuis naar een woonzorglocatie wordt soepeler, verwachtingen zijn helder en we benutten elkaars perspectieven.



Toch blijven financiële prikkels een rem. De huidige bekostiging belooft zorg leveren, niet zorg voorkomen. Daardoor kunnen partners in de keten, en soms ook verschillende onderdelen van Vivent, verschillend kijken naar doorstroom, VPT of tijdelijke opname, en wordt samenwerken ingewikkelder dan nodig.

De rode draad van 2025 is dat Vivent steeds meer optreedt als systeemspeler: aanwezig, verbindend en gericht op wat de cliënt in de regio nodig heeft. De basis is gelegd voor een sterkere keten waarin zorg, ondersteuning en welzijn elkaar beter vinden. De opgave voor 2026 is om deze samenwerking eenvoudiger, eenduidig en nog meer vanuit de cliënt te organiseren. Elk werkgebied heeft zijn eigen kleur en dynamiek.

4.4 Thema 4 ‘Vitaal en met plezier aan het werk’

Waar gaan we naartoe?

Om goede zorg te kunnen blijven bieden, is het essentieel dat medewerkers vitaal zijn en plezier hebben in hun werk. Dat begint bij rust in het rooster, kunnen doen waar je goed in bent, en werken in een omgeving van vertrouwen, waardering en persoonlijke aandacht. Reflectie – individueel en in teams – krijgt een vaste plek in de organisatie, zodat medewerkers bewust blijven van hun houding en gedrag en ruimte ervaren voor ontwikkeling.

Vivent investeert in zelfleiderschap, toekomstbestendige teams en een inclusieve werkomgeving. Medewerkers worden ondersteund in het omgaan met de veranderingen in de zorg en het effect dat dat op hen heeft. Ze krijgen de kans om hun talenten te benutten via flexibele leertrajecten en een leercultuur. Technologie wordt slim geïntegreerd en werk wordt anders georganiseerd, met oog voor de leefwereld van de cliënt.



In 2025 hebben we medewerkers actief ondersteund in het omgaan met de veranderingen in de zorg en de impact daarvan op hun werk.”

Deze aanpak draagt bij aan een cultuur waarin medewerkers zich veilig voelen, verantwoordelijkheid nemen voor hun inzetbaarheid en welzijn, en zich verbonden voelen met hun werk. Het resultaat?

Medewerkerstevredenheid, beter behoud van personeel en een organisatie die wordt ervaren als betrouwbaar en aantrekkelijk. Reflectie is daarbij niet alleen een hulpmiddel, maar een vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijks werk.

Wat hebben we bereikt?

In 2025 hebben we medewerkers actief ondersteund in het omgaan met de veranderingen in de zorg en de impact daarvan op hun werk. Bewustwording van houding en gedrag kreeg en krijgt veel aandacht, onder andere via de Viventdagen, de scholingen ‘Wijk- en woonzorgteams op koers’, de leiderschapsdagen en het moreel beraad, waarin teams reflecteerden op ethische vraagstukken.

We werkten aan toekomstbestendige teams. Zelfroosteren, het stoppen van zzp-inzet per 1 januari 2026 en nieuwe contractvormen waren belangrijke

stappen. Het project Wijk en Dienst bracht rust in de roosters van de wijkverpleging.

Veiligheid en gezondheid bleven prioriteit. We vernieuwden ons arbobeleid, het BHV-plan en het toegangsbeleid en stimuleerden vitaliteit en duurzame inzetbaarheid via een ruim aanbod aan activiteiten via Vivit; het vitaliteitsplatform van Vivent.

Ook de Arbeidsinspectie was tevreden over onze aanpak van werkstress en fysieke belasting. Eén aandachtspunt: trainingen over omgaan met agressie en grensoverschrijdend gedrag moeten vaker worden aangeboden.

Communicatie in de organisatie kreeg een frisse impuls met het nieuwe personeelsblad Ons Vivent, vol verhalen van en voor collega's.



Tot slot startten we een nieuw medewerkersonderzoek. Medewerkers ontvangen direct persoonlijke inzichten en tips, terwijl Vivent groepsresultaten gebruikt om samen verbeteracties te bepalen.

4.4.1 Vitaal en met plezier aan het werk

Uitgelichte voorbeelden uit de praktijk

Vitaal zijn en werkplezier ervaren - het zijn voorwaarden om goede zorg te kunnen blijven bieden. Bij Vivent werken we aan teams die met vertrouwen hun werk doen, elkaar versterken en zich blijven ontwikkelen. Hieronder lees je in enkele voorbeelden hoe we dit doen.

Viventdagen

De vierde editie van de Viventdagen groeide opnieuw uit tot een waardevolle traditie binnen Vivent. In totaal bezochten 1016 medewerkers de vijf Viventdagen, ongeveer honderd meer dan vorig jaar. Het thema "Zo dan! Samen anders doen" stond centraal. De Waardenladers verzorgden het plenaire programma met een humorvolle theatershow over herkenbare praktijksituaties. Daarnaast volgden medewerkers 13 verschillende workshops waarin zij op uiteenlopende thema's werden geïnspireerd. Tijdens de Viventdagen wordt veel waardevolle kennis gedeeld die verder wordt benut in leer- en ontwikkeltrajecten. Het succes van de Viventdagen is mede te danken aan de inzet van vele collega's: vrijwel alle workshops werden door eigen medewerkers verzorgd.



Samen leren in de wijk: Wijkteams op koers

Hoe blijf je met plezier en vertrouwen werken in een veranderende zorgwereld? Van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat' en 'zorgen met'. Binnen het traject 'Wijkteams op koers' hebben we samen met de teams in de wijk ingezet op meer werkplezier en sterkere samenwerking. Door scholing, intervisie en gesprekken over communicatie, zelfredzaamheid en toekomstbestendige zorg kregen wijkverpleegkundigen en zorgteams praktische tools in handen.

Het resultaat? Meer uniformiteit in het werk, betere gesprekken met cliënten, sterkere teamverbinding en meer bewustzijn over wat er op ons afkomt.

Minder registreren, meer regie in de wijk

Meer werkplezier, minder administratie. In de wijkverpleging heeft Vivent met het programma Wijk en Dienst de stap gezet van registreren naar regisseren. Door te werken in overzichtelijke diensten – met tijd voor coördinatie, zorgtaken én onverwachte situaties – is de werkdruk gedaald en de balans verbeterd. De pilot liet 40% minder administratie zien en duidelijk meer werkgeeluk. Zorgvisie schreef hier een artikel over wat aanleiding is geweest voor de NZa om ons uit te nodigen onze ervaringen te delen over dit initiatief. Met deze stap maakt Vivent de wijkzorg voorspelbaarder voor cliënten, aantrekkelijker voor medewerkers en beter uitvoerbaar binnen de kaders van de zorgverzekeraars. Inmiddels rolt Vivent dit succesvolle model uit naar alle wijkteams.

Stoppen met zzp'ers: een spannende, maar noodzakelijke stap

In het najaar van 2025 zette Vivent een belangrijke stap: we zijn gestopt met de inzet van zzp'ers in onze zorgteams. Een spannend en moeilijk besluit – maar nodig voor het bieden van stabiele, vertrouwde zorg aan cliënten. Want continuïteit is essentieel voor kwaliteit van leven.

Deze verandering had ook gevolgen voor onze collega's. Teams werden tijdelijk kleiner, roosters krappere en de werkdruk voelbaar. Toch hebben we deze uitdaging samen aangepakt. Met lef en flexibiliteit sprongen collega's bij waar het nodig was. Zo bouwen we aan sterkere, vaste teams waarin collega's elkaar echt kennen – en werkplezier, verbinding en vertrouwen centraal staan. Lees [het Vivent nieuwsbericht](#).

Vivit ondersteunt vitaliteit en werkplezier

Vivit is het vitaliteitsportaal van Vivent voor medewerkers en richt zich op vitaliteit, inzetbaarheid en werkplezier. Het helpt collega's regie te nemen over gezondheid, balans en ontwikkeling via informatie, coaching, activiteiten/workshops en advies. Vivit werkt vanuit vier thema's (lijf, hoofd, thuis en werk) en sluit aan bij de visie dat vitale medewerkers zorgen voor betere cliëntzorg én meer werkplezier. Deelnemer: "Het belangrijkste wat ik heb geleerd is, durven aangeven wat ik nodig heb bij collega's en leidinggevende."

In 2025 volgden 101 medewerkers een persoonlijk coachingstraject (77 nieuwe aanmeldingen) en waren er 31 teamcoachingsessies gericht op o.a. werkplezier, samenwerking en grenzen aangeven. Daarnaast namen 694 medewerkers deel aan activiteiten zoals workshops (o.a. slaap en overgang), ademsessies, sport en yoga. Hiermee draagt Vivit bij aan vitaliteit, eigenaarschap en behoud van medewerkers.



Het belangrijkste wat ik heb geleerd is, durven aangeven wat ik nodig heb bij collega's en leidinggevende."

Deelnemer Vivit

4.4.2 Vitaal en met plezier aan het werk - Reflectie⁵

In 2025 werd steeds duidelijker hoe belangrijk het is dat medewerkers met energie, vakmanschap en plezier hun werk kunnen doen. Veel collega's voelen zich verbonden met hun team en ervaren trots op hun vak. Tegelijkertijd vraagt de veranderende zorg – met zwaardere zorgvragen, meer complex gedrag en hogere verwachtingen – veel van hun veerkracht. In die werkelijkheid zoeken teams dagelijks naar balans: hoe houd je het werk leuk en houdbaar, terwijl er aan alle kanten iets van je wordt gevraagd?

Medewerkersonderzoek 2025

Eind 2025 namen veel collega's deel aan het medewerkersonderzoek; in totaal vulde 48% de vragenlijst in. Iedere deelnemer ontving direct een persoonlijke terugkoppeling via het eigen dashboard, met inzicht in wat goed gaat en waar kansen liggen voor verdere ontwikkeling. Zo kan iedereen zelf gericht aan de slag.

De resultaten schetsen het volgende algemene beeld:

- Een energierijke organisatie met hoge scores op samenwerking, sociale steun van collega's, psychologische veiligheid en ontwikkelmogelijkheden.
- Medewerkers zijn positief over Vivent als werkgever.
- Medewerkers ervaren ten opzichte van het gemiddelde in de sector veelal een hogere werkdruk en vaker ongewenst gedrag door cliënten of naasten.
- Medewerkers onder de 30 jaar vragen extra aandacht voor psychologische veiligheid en waardering door leidinggevenden.
- Enkele afdelingen hebben een negatieve medewerker-aanbevelingsscore (eNPS) door o.a. een energiearmere werkomgeving, een hoge mate van werkstress/-belasting en ongewenst gedrag.
- Er is een duidelijke samenhang zichtbaar tussen de werk-privébalans, de veerkracht van medewerkers en hoe zij hun eigen gezondheid ervaren.

De organisatiebrede resultaten zijn overzichtelijk **weergegeven in een infographic.**

Dankzij de hoge scores op belangrijke thema's én een sterke vergelijking met andere organisaties ontving Vivent in 2025 het keurmerk Happy Fit Workplace - een erkenning waar we samen trots op zijn.

⁵ De reflectie is gebaseerd op gesprekken met portefeuillehouders. Aanvullingen van gremia of behandelaren zijn verwerkt in de tekst, met vermelding van de bron. Meer over de totstandkoming staat in de leeswijzer (hoofdstuk 1).



Een belangrijke ontwikkeling op het gebied van leren en reflecteren was dat medewerkers bewuster werden van hun eigen rol, houding en gedrag. Scholingen, Viventdagen, de Opkoers-trajecten en het Moreel Beraad hielpen daarbij.

In gesprekken komt terug dat medewerkers beter begrijpen waarom de zorg verandert, maar dat het soms lastig blijft om dat te vertalen naar het eigen werk. Tegelijkertijd groeit de beroepsidentiteit: steeds meer collega's ervaren dat hun vak ertoe doet, ook als het werk verandert. Dat geeft energie.

De ondernemingsraad geeft aan dat het leerklimaat en de leermogelijkheden bij Vivent ruim zijn opgezet, professioneel worden benaderd en goed worden ondersteund.

Moreel Beraad

Ethicus, voorzitter Commissie Ethiek, Madeleine Kievits: "Wij willen een pleidooi houden voor de twijfel. Voor het (samen) 'even niet weten'. Routines bevragen. De context goed onderzoeken, en met elkaar onderzoeken. Waarom doe ik nu wat ik doe en is dat goed? Elkaar af en toe goedbedoelde moeilijke vragen stellen. Want zo duidelijk is het vaak allemaal niet; wat goede zorg is, weeg je ieder moment van de dag met elkaar af in de context zoals die zich voordoet. In twijfel ontstaat reflectie!"

Reflectie kreeg een stevigere plek, maar is nog niet vanzelfsprekend. Teams zien de waarde van samen leren, maar vinden het moeilijk om daar tijd en rust voor te nemen. Formele vormen zoals moreel beraad en intervisie worden meer benut – het aantal moreel beraden nam verder toe – maar vooral de behoefte aan "kleine reflectie" in het dagelijks werk lijkt een belangrijke sleutel: even stilstaan bij wat er gebeurde, wat dat met iemand deed en wat dat betekent voor morgen.

Die vorm van nabij en informeel leren vraagt om aanwezigheid van coachend leiderschap op de werkvloer. Die nabijheid wordt gemist, juist op drukke momenten, wanneer medewerkers zoeken naar bevestiging, richting of een luisterend oor.

Werkdruk en voorspelbaarheid waren terugkerende thema's. Teams gaven aan dat de druk toeneemt door complexere cliënten en door ongewenst gedrag van cliënten of naasten – vooral verbaal, maar soms ook fysiek. Hoewel hiervoor al instrumenten, trainingen en afspraken bestaan, ervaren medewerkers dat zij sneller dan voorheen in lastige situaties terechtkomen.



Wij willen een pleidooi houden voor de twijfel. Voor het (samen) 'even niet weten'"

Ethicus, voorzitter
Commissie Ethiek,
Madeleine Kievits

Jongere collega's benoemen expliciet dat psychologische veiligheid en duidelijke waardering essentieel zijn om hun plek te vinden en te houden. Dat vraagt van leidinggevendenden een coachende stijl en een cultuur waarin je eerlijk kunt uitspreken dat iets moeilijk of te veel is.



Verzuim

De organisatie zag in 2025 een stijging van het verzuim (van 8,18% in 2024 naar 9,41% in 2025). Volgens Vernet bedraagt het landelijk gemiddelde binnen de VVT-sector 9,21%. De aanpak van Vivent is vooral preventief en gericht op inzetbaarheid: wat medewerkers wél kunnen en wat zij nodig hebben om fit te blijven voor hun werk. Ook geven we meer aandacht aan welzijn en gezond werken, bijvoorbeeld via het vitaliteitsplatform Vivit.

Tegelijk merken we dat maatschappelijke problemen, zoals stress door thuisituaties of financiële zorgen, vaker een rol spelen bij verzuim. Dit maakt ondersteuning soms lastiger. Hoewel het niet altijd eenvoudig is om het exacte effect van onze maatregelen vast te stellen, zien we dat onze inspanningen bijdragen aan een gezonde en veerkrachtige organisatie. Dankzij deze continue inzet blijven we stappen zetten om verzuim te beperken en medewerkers zo goed mogelijk te ondersteunen.

De OR en de VVAR zien dat medewerkers onder hoge druk werken door personeelstekorten, complexere zorg en de afbouw van zzp-inzet. De VVAR geeft aan dat vitaliteit niet alleen gaat over fysieke gezondheid, maar vooral over erkenning, gehoord worden en dagelijks werkplezier. De VVAR benadrukt dat beleid en ondersteuning beter moeten aansluiten op wat medewerkers écht ervaren in de praktijk. Met name de 'gaten' in de bezetting en weinig uitzicht op betere tijden baart de OR zorgen. De OR signaleert dat teams hierin nog onvoldoende verbetering ervaren.

De beweging naar toekomstbestendige teams bood tegelijkertijd voordelen én uitdagingen. Het project Wijk en Dienst in de wijkverpleging liet zien dat slimmer organiseren wérkt: meer rust in roosters, minder administratie en meer tijd voor vakmanschap. In intramurale teams werd zichtbaar hoe belangrijk het is om roosters echt voorspelbaar te maken.

De afbouw van de zzp-inzet had een grote impact. Teams waren tijdelijk krapper bezet en moesten anders organiseren. Toch ervaren medewerkers uiteindelijk meer stabiliteit, herkenbare collega's en een sterkere teamcultuur. Het proces leerde dat duidelijkheid en lef in besluitvorming en communicatie nodig zijn: pas toen de urgentie voelbaar werd, kwam de beweging écht op gang.

Er was veel aandacht voor het doorgaan van de zorg. Tegelijk mogen we vooraf nog beter nadenken over hoe we dit samen met anderen doen. Het netwerk en de familie blijven daarbij heel belangrijk. Daarin moeten we samen investeren.

Vakmanschap blijft een belangrijk aandachtspunt. Het beleid 'Bevoegd en Bekwaam' vraagt medewerkers om zelf hun bekwaamheden bij te houden, wat nog wennen is voor sommigen. De regie hierop moet steviger bij de teams komen te liggen.

In 2025 is een evaluatie gestart en zijn hulpmiddelen zoals een reflectietool en een 'toolbox' ontwikkeld om medewerkers hierbij te ondersteunen. Daarnaast was er een themamaand met diverse activiteiten om het onderwerp levend te houden.



Tegelijkertijd laten de Opkoers-trajecten, die we gefaseerd uitrollen, en het gebruik van het Moreel Beraad zien dat teams groeien wanneer leren gekoppeld wordt aan praktijksituaties en gezamenlijk denken over wat goede zorg vraagt. Ook ontwikkelprogramma's zoals Omgaan met Onbegrepen Gedrag, Vrijheid & Autonomie (Wzd) hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan professionele groei en vakmanschap.

De OR signaleert dat de instroom van leerlingen en stagiaires afneemt, vooral onder verzorgenden. De nieuwe generatie vraagt bovendien een andere manier van begeleiden en communiceren. Werkbegeleiders krijgen hierbij ondersteuning.

Vivent zorgt voor een goede mix van deskundigheid door teams samen te stellen die passen bij de veranderende zorgbehoeften. Ze combineren medewerkers met verschillende niveaus en achtergronden en zetten mobiele experts in wanneer er extra specialistische kennis nodig is. Tegelijk investeren we in vakmanschap, zodat medewerkers bekwaam blijven in zowel zorginhoud als omgaan met gedrag, communicatie en welzijnsgericht werken.

Terugkijkend laat 2025 een organisatie zien die stappen zet in vitaliteit en werkplezier, maar ook tegen grenzen aanloopt. De kracht ligt in het samen leren, het durven bevragen van routines en het ontwikkelen van toekomstgerichte teamvaardigheden. De dilemma's liggen in werkdruk, voorspelbaarheid, ongewenst gedrag en het vertalen van grote veranderingen naar het dagelijks werk. Al een aantal jaar op rij komen er meer nieuwe medewerkers bij ons werken dan er vertrekken. Dat geeft vertrouwen dat we de goede dingen doen.

Voor 2026 betekent dit dat we verder bouwen op drie lijnen: voorspelbare roosters en duidelijke rolverdeling, nabij en coachend leiderschap dat vakmanschap en veiligheid versterkt, en leren als vanzelfsprekend onderdeel van het werk. Zo creëren we een omgeving waarin medewerkers vitaal, met plezier en vanuit hun vak trots kunnen blijven bijdragen aan goede zorg – elke dag opnieuw.

4.5 Thema 5 'Toekomstbestendig organiseren vanuit de basis'

Waar gaan we naartoe?

Toekomstbestendig organiseren vanuit de basis betekent dat we bouwen aan een organisatie waarin medewerkers in de zorg meer invloed hebben op hoe we werken, zij staan namelijk het dichtst bij de cliënt. Hun ervaring en inzicht vormen het vertrekpunt voor keuzes die we maken. We richten ons op het versterken van het primaire proces: de directe zorg aan cliënten. Ondersteunende afdelingen sluiten hierop aan met eenvoudige, wendbare en betrouwbare processen. We werken stap voor stap, blijven flexibel en zorgen dat wet- en regelgeving past bij onze strategie.

We streven naar een organisatie waarin besluiten rustiger en duidelijker worden genomen, altijd in lijn met onze strategische koers. De samenwerking tussen zorg en staf wordt effectiever, met gezamenlijke focus op de doelen. Medewerkers ervaren meer zeggenschap en dragen actief bij aan leren en ontwikkelen. We bouwen aan een cultuur waarin innovatie en wendbaarheid vanzelfsprekend zijn. Daarbij ondersteunt onze ICT- en data-infrastructuur deze wendbaarheid en maakt het mogelijk om snel aan te sluiten op regionale en technologische ontwikkelingen. Zo groeien we toe naar een lerende, toekomstbestendige organisatie die stevig staat op de kracht van de werkvloer.



Wat hebben we bereikt?

In 2025 heeft Vivent belangrijke stappen gezet om het zorgproces centraal te stellen en de organisatie verder te ontwikkelen tot een lerende organisatie. We introduceerden het nieuwe managementinformatiesysteem (MIS), Albert, en startten een scholingsprogramma voor de ondersteunende diensten om hen beter te laten aansluiten bij alle veranderingen. De PDCA-cyclus en gebiedsplannen vormen nu de basis voor onze werkwijze.

De zeggenschap van professionals is versterkt via overlegstructuren zoals het strategisch beraad en door medewerkers actief te betrekken bij projecten en te bevragen in een medewerkersonderzoek. Wet- en regelgeving, zoals NEN7510, NIS2 en de Green Deal, voeren we risicogestuurd in en afgestemd op onze strategie.

We werkten aan betere telefonische en digitale bereikbaarheid met technische oplossingen en aangepaste werkwijzen, zodat cliënten, verwijzers en leveranciers ons eenvoudig kunnen bereiken en zich gehoord voelen.

Innovatie kreeg een impuls met zorgverkenners, procesoptimalisatie en de wetenschapscommissie. Na een succesvolle pilot is spraakgestuurd rapporteren Viventbreed uitgerold en beeldzorg verder ontwikkeld. Ook trad Vivent toe tot het UKON (Universitair Kennisnetwerk Ouderenzorg Nijmegen) en startte er begin 2026 een adviseur innovatie.

Daarnaast is een nieuw inkoopbeleid vastgesteld, gebaseerd op onze strategische koers en duurzaamheid, met als doel kostenbeheersing, kwaliteitsverbetering en vernieuwing.

Op ICT-gebied is een stevige basis gelegd voor privacy en security, onder meer door de inrichting van het IBMF (Informatiebeveiligings- en Privacy Management Forum). We investeren in een professionele, wendbare en weerbare ICT en Informatiemanagementomgeving. Dit doen we via meerdere projecten en initiatieven, waaronder het herinrichten en uitbreiden van TOPdesk, de migratie van UMRA naar HelloID, en het verbeteren van het uitrolproces voor IT-apparaten. Daarnaast worden meer dan 600

werkplekken vervangen en ingericht, inclusief migratie naar Windows 11. Er is hard gewerkt aan het versterken van cybersecurity, het vernieuwen van de netwerkinfrastructuur en het professionaliseren van de ICT- en Informatiemanagementafdeling.

Vivent is aangesloten op de Green Deal Zorg 'Samen werken aan duurzame zorg' voor de periode 2023 tot en met 2026. Vanaf 2026 investeert Vivent extra in duurzaamheid, met de aanstelling van een duurzaamheidscoördinator. De ambitie is om aantoonbaar te voldoen aan het bronzen certificaat van de Milieuthermometer Zorg, een keurmerk dat aantoont dat een zorginstelling voldoet aan de minimale duurzaamheidseisen en wetgeving, als onderdeel van de Green Deal Duurzame Zorg.

Deze ontwikkelingen dragen bij aan betere zorg, meer betrokkenheid van professionals en een toekomstbestendige organisatie.

4.5.1 Toekomstbestendig organiseren

Uitgelichte voorbeelden uit de praktijk

De beste keuzes ontstaan op de werkvloer - dicht bij de cliënt. Bij Vivent bouwen we aan een organisatie waarin zorgmedewerkers meer invloed hebben, processen eenvoudiger zijn en samenwerking soepeler verloopt. Zo groeien we stap voor stap toe naar een wendbare en toekomstbestendige organisatie, waarin we samen zorgen. Hoe ziet dat er bijvoorbeeld uit?

Albert: slimme inzichten voor beter werken

In 2025 namen we afscheid van een oud MIS-systeem en introduceerden we Albert: onze eigen, frisse BI-omgeving. Albert maakt cijfers toegankelijk en helpt medewerkers – van wijkverpleegkundige tot manager – met slimme inzichten en duidelijke, op maat gemaakte, dashboards.



Wat Albert bijzonder maakt? Hij is helemaal in eigen beheer ontwikkeld, sluit aan op de informatiebehoefte van collega's en groeit met ons mee. Minder zoeken, meer overzicht, en vooral: ondersteuning bij wat écht telt. Zo maken

we werken makkelijker én toekomstbestendiger – vanuit de basis. [Bekijk hier de video.](#)

Informatiebeveiliging op orde: eerste mijlpaal NEN7510 bereikt

Goede zorg vraagt om veilige informatie. Daarom is Vivent gestart met het behalen van de NEN7510-norm: dé standaard voor informatiebeveiliging in de zorg. Inmiddels is deel 1 van dit traject afgerond: de nulmeting en analyse zijn gedaan, en de eerste verbeterpunten zijn opgepakt.

In het vervolg, deel 2, richten we ons op het nemen van beheersmaatregelen, die geborgd worden in het informatiebeveiligingsmanagementforum (IBMF). Een technische stap, maar vooral een belangrijke investering in vertrouwen – van cliënten én medewerkers. Zo bouwen we samen aan een organisatie die klaar is voor de toekomst. Het IBMF heeft via een directiebeoordeling een interne beoordeling gegeven van onze positie als organisatie op het gebied van informatiebeleid; deze is opgenomen in bijlage 2. Informatiebeveiliging vraagt blijvend aandacht, omdat het veel invloed heeft op teams. We zoeken steeds de balans tussen veiligheid en toegankelijkheid.

RSO: samenwerken aan digitale zorg in de regio

De toekomst van zorg vraagt om slimme samenwerking. Daarom is Vivent actief betrokken bij het Regionaal Samenwerkingsverband (RSO) Noordoost-Brabant – een netwerk waarin zorginstellingen, welzijnspartijen en gemeenten samen bouwen aan betere digitale gegevensuitwisseling.



De toekomst van zorg vraagt om slimme samenwerking. Daarom is Vivent actief betrokken bij het Regionaal Samenwerkingsverband (RSO) Noordoost-Brabant”

In mei zijn drie belangrijke projecten gestart: eOverdracht, aansluiting op het Landelijk Platform Zorgcoördinatie (LPZ) en de ontwikkeling van een Regionaal Gezondheidsinformatiestelsel (RGIS). Dat laatste is essentieel om databeschikbaarheid en samenwerking in de zorg structureel te verbeteren.

Recent heeft de Raad van Bestuur van Vivent de intentie uitgesproken om samen met andere partijen een formele RSO op te richten. Daarmee zetten we een volgende stap in het realiseren van een inclusieve, dienstgerichte en betrouwbare digitale infrastructuur voor de regio. Slim gebruik van data, betere uitwisseling van informatie én koppelbare systemen helpen ons om zorg mensgericht, toekomstbestendig en samenhangend te organiseren.

4.5.2 Toekomstbestendig organiseren vanuit de basis - Reflectie⁶

In 2025 heeft Vivent verder gebouwd aan een organisatie die vanuit de basis werkt: eenvoudig, wendbaar en met het zorgproces centraal. De beweging is zichtbaar in zowel ondersteunende diensten als zorgteams. Ondersteunende afdelingen kregen meer bewustwording over hun rol in het versterken van de zorgpraktijk. Processen zijn vereenvoudigd waar mogelijk, al blijven systemen soms nog leidend. Kleine verbeteringen – zoals declareren met een foto – tonen hoe praktische oplossingen de administratieve last verminderen en medewerkers ruimte geven voor het echte werk.

De VVAR onderschrijft het belang van goede ondersteuning. De adviesraad geeft aan dat, ondanks de verbeteringen, medewerkers nog te vaak ervaren dat processen soms juist vertragen door regeldruk en dat het nut van nieuwe werkwijzen niet altijd duidelijk is. De VVAR vindt het daarom belangrijk dat ambities concreet worden gemaakt en dat het effect merkbaar is voor teams en cliënten.



De herinrichting van de organisatie bracht belangrijke lessen. De gebiedsstructuur helpt om intra- en extramuraal meer samen te laten werken,

⁶ De reflectie is gebaseerd op gesprekken met portefeuillehouders. Aanvullingen van gremia of behandelaren zijn verwerkt in de tekst, met vermelding van de bron. Meer over de totstandkoming staat in de leeswijzer (hoofdstuk 1).



De OR ziet dat de medezeggenschap bij Vivent zich positief ontwikkeld heeft.”

maar de aansturing sloot nog niet altijd logisch aan op de praktijk. De evaluatie van Toekomstbestendig Vivent liet zien dat strategisch, tactisch en operationeel nog te veel door elkaar heen liepen en dat de span of control van leidinggevenden herijking vraagt, om meer aandacht en nabijheid voor medewerkers te creëren. Het Strategisch Beraad bracht waardevolle perspectieven samen, maar vroeg ook om helderder positionering en minder overlap met andere gremia. De bereidheid om dit bij te sturen laat zien dat Vivent wil leren en vereenvoudigen.

Zeggenschap kwam sterker op de agenda. Hoewel professionals steeds vaker de mogelijkheid voelen om invloed uit te oefenen, nemen zij deze rol nog niet altijd automatisch op zich en laten ze ook weten dat ze soms onvoldoende ruimte ervaren. De cultuur van risicobeheersing maakt plaats voor vertrouwen, maar dat vraagt tijd en begeleiding. Zeggenschap, en ook innovatie en wendbaarheid, worden versterkt door de ontwikkeling van de rol van coördinerend en wijkverpleegkundigen richting coachend leiderschap, al is de invulling nog wisselend. Initiatieven zoals de Zorgverkenner ondersteunen medewerkers om anders te denken en vanuit hun vakmanschap verbeteringen te initiëren.

De OR ziet dat de medezeggenschap bij Vivent zich positief ontwikkeld heeft. Dankzij intensieve samenwerking worden de gremia gelijkwaardig geïnformeerd, is het gezamenlijke agendaoverleg nu standaard én komen er regelmatig gezamenlijke adviezen tot stand. Dit zorgt voor betere processen en minder dubbel werk. Het blijft daarbij belangrijk dat iedereen zijn eigen verantwoordelijkheden en aandachtsgebieden bewaakt.

In 2025 werkten OR, HR, Arbo en Capaciteitsmanagement intensief samen. De OR dacht vroeg mee en kon beter adviseren. Ook was de OR betrokken bij het kiezen van het bureau en de opzet van het medewerkersonderzoek, waardoor dit beter aansloot op de praktijk.

De CCR geeft aan over de formele medezeggenschap dat lokale cliëntenraden in sommige gebieden merken dat het niet altijd lukt om goed met elkaar in gesprek te gaan.

Op het gebied van ICT en data zette Vivent grote stappen. De introductie van Albert werd positief ontvangen: dashboards sluiten beter aan op de praktijk en versterken datagedreven werken. Veel informatie is goed toegankelijk, maar het gebruik ervan vraagt nog aandacht. Het moet de teams nog beter ondersteunen. De ICT-basis is verder geprofessionaliseerd, met investeringen in werkplekken, netwerkinfrastructuur en informatiebeveiliging. De eerste mijlpaal richting NEN7510 is bereikt. Tegelijkertijd vraagt de volgende stap – betere gegevensuitwisseling en regionale infrastructuur via RSO-samenwerking – om langdurige inspanning en keuzes die passen bij onze strategie.

Wet- en regelgeving werd bewuster en risicogestuurd ingevoerd. Informatiebeveiliging, duurzaamheid en veiligheid worden niet alleen technisch opgepakt, maar ook afgewogen op uitvoerbaarheid en impact op

het primaire proces. Hierdoor ontstaat meer balans tussen kwaliteitseisen en werkbare oplossingen voor teams.

In de samenwerking tussen zorg en ondersteuning zien we groei. Projecten worden vaker gezamenlijk opgepakt en teams ervaren dat de verbinding met ondersteunende afdelingen verbetert. Tegelijk blijft vereenvoudiging van processen, heldere verantwoordelijkheden en voorspelbare besluitvorming een aandachtspunt. De CCR wijst erop dat de borging van projecten en commissies kwetsbaar is; veel hangt af van individuen. Bij vertrek valt een project te snel stil. De organisatie hierop nog beter organiseren is een belangrijke vervolgstap.

Vooruitkijkend werken we in 2026 verder aan een organisatie waarin professionals écht het vertrekpunt vormen: met eenvoud in processen, duidelijke rollen, betrouwbare informatievoorziening en een cultuur van eigenaarschap, leren en innovatie. De basis is gelegd; de komende jaren staan in het teken van verstevigen, doorontwikkelen en vasthouden aan deze lijn. De vervanging van alle digitale werkplekken in 2026 is een belangrijke volgende stap.



FINANCIEN & RISICO'S

VIVEAT



5 Financiën & risico's

Het (voorlopig) geconsolideerde resultaat 2025 komt uit op € 3,0 mln. positief. Met dit resultaat worden alle financiële ratio's, zoals gesteld in het contract met de Rabobank, voor 2025 gehaald. De gerealiseerde omzet over 2025 bedraagt € 93,5 mln.

Het jaar 2025 is – net als 2024 – samen te vatten als een jaar met een **solide financieel resultaat**. In 2025 vond de afbouw van de inzet van zzp'ers plaats. Dat bracht financiële uitdagingen met zich mee, met name binnen specifieke afdelingen (het vinden van voldoende personeel met de noodzakelijke capaciteiten en de impact daarvan op de maximale bezetting) en bij de wijkteams (minder medewerkers heeft direct een negatief effect op de realiseerbare omzet).

In de jaarrekening 2025 staat een uitgebreide toelichting op de financiën.

Kengetallen

Eind 2025 bedraagt de solvabiliteit (eigen vermogen/totale vermogen) van Vivent 40,2% (2024: 37,6%). Hierdoor wordt de norm van 20%, zoals gesteld door de financiers, ruim gehaald. De versterking van het eigen vermogen - en daarmee van de solvabiliteit - blijft de komende jaren voor Vivent een doelstelling in lijn met onderstaande rendementsdoelstelling.

Dankzij het goede resultaat is de Debt Service Coverage Ratio ruim boven de norm van 1,5 zoals gesteld door de financiers.

De doelstelling van Vivent is om jaarlijks een rendement van 1,5 tot 2,0% te realiseren. In 2025 is deze doelstelling behaald.

Ondanks dit resultaat blijft Vivent – als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt, het hoge ziekteverzuim én de onzekerheid over de ontwikkeling van de tarieven – sturen op de resultaatontwikkeling en op de match tussen de ontwikkeling van de omzet en de bijbehorende, voornamelijk personele, kosten. Zo bouwen we aan een solide basis voor de komende jaren.

Liquiditeit, kasstromen en financieringsbehoefte

Vivent heeft over 2025 - zoals zichtbaar in het kasstroomoverzicht wat opgenomen is in de jaarrekening - een positieve kasstroom gerealiseerd van € 5,3 miljoen (2024: € 3,4 miljoen positief). Als gevolg hiervan en de al aanwezige balanspositie heeft Vivent voldoende liquiditeiten voor de bedrijfsvoering.

De investeringsplannen voor de nabije toekomst (zie ook hoofdstuk 4.4) zijn te financieren vanuit deze liquiditeiten en daardoor is er op dit moment geen sprake van een aanvullende financieringsbehoefte. Dit is voor 2026 ook niet de verwachting.

Financiële instrumenten

Vivent maakt in de normale bedrijfsuitoefening geen gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die haar blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's.

Vivent handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen, blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten.

De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn grotendeels geconcentreerd bij drie grote verzekeraars.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden over het algemeen aangehouden tot het einde van de looptijd. De instelling heeft daarom als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.



VOORUITBLIK

VIVEAT



6 Vooruitblik

2025 was een jaar waarin we verder groeiden naar een manier van werken die past bij onze strategische koers én bij de beweging van het Generiek Kompas. In de wijk én op onze woonzorglocaties zien we dat het gewone leven van cliënten steeds meer leidend wordt.

De reflecties uit alle strategische thema's laten een organisatie zien die in beweging is: lerend, samenwerkend en steeds beter in staat om zorg en ondersteuning te organiseren op een manier die past bij de mens en zijn omgeving. Tegelijkertijd laten ze ook zien waar het schuurt, wat we nodig hebben om door te groeien en welke randvoorwaarden versterking vragen.

Reflectie op het proces van het Jaarbeeld

Ook het proces van het Jaarbeeld 2025 zelf laat zien dat Vivent steeds volwassener wordt in het integraal en systematisch werken aan kwaliteit. In dit document brengen we gegevens uit onderzoeken, Albert-stuurinformatie, verhalen van cliënten en medewerkers én reflecties uit gremia samen. Daardoor ontstaat een steeds sterker gedeeld kwaliteitsbeeld.



Het opstellen van het jaarbeeld functioneerde bovendien als leerproces: iteratief, samen en in verbinding met de strategische koers. Deze cyclische en integrale manier van werken is een belangrijke randvoorwaarde voor een organisatie die steeds meer reflectief en lerend wil zijn.

Voor de komende jaren is het essentieel om deze werkwijze verder te verankeren. Zo wordt het Jaarbeeld steeds meer een logisch onderdeel van de strategische beleidscyclus. Via de tertiaalgesprekken sturen we daarbij voortdurend bij op onze doelen en ambities. Ook betrekken we interne stakeholders actief, zodat we kunnen blijven leren van elkaars reflecties.

Onze beweging en aandachtspunten voor de komende jaren

Het jaarbeeld laat zien dat we stappen zetten. Tegelijk blijft de maatschappelijke opdracht die voor ons ligt – en hoe we ons daar passend op organiseren – groot. De inzichten uit cliëntervaringen, gesprekken met medewerkers, gremia en partners vormen samen het startpunt voor de keuzes die we in 2026 maken.



Het jaarbeeld laat zien dat we stappen zetten. Tegelijk blijft de maatschappelijke opdracht die voor ons ligt - en hoe we ons daar passend op organiseren - groot.”

In 2026 werkt Vivent verder aan de beweging naar **community care**, volgens de principes: thuis als het kan, zelf als het kan, digitaal als het kan. De drie centrale werkwijzen - **sociale benadering**, **reablement** en **advance care planning** - worden organisatiebreed ingevoerd. De vijf strategische doelen vormen daarbij de ruggengraat van alle gebieds- en clusterplannen.

In het fusieonderzoek dat we momenteel uitvoeren met Vughterstedede ontwikkelen we in 2026 een gezamenlijke strategie. Deze sluit aan bij de beweging die Vivent al in gang heeft gezet. Door als organisaties van elkaar te leren, kunnen we bepalen hoe we deze beweging verder kunnen versterken.

Overzicht belangrijkste reflecties jaarbeeld

Hieronder staat per thema een overzicht van de belangrijkste reflecties uit het jaarbeeld en wat deze betekenen voor 2026.

Kwaliteit van leven

De beweging naar welzijnsgerichte zorg komt steeds sterker naar voren in de praktijk. Het open deurenbeleid, de aandacht voor het verhaal van de cliënt en het betrekken van naasten dragen zichtbaar bij aan vrijheid, veiligheid en betekenisvolle momenten. De uitkomsten van het cliëntervaringsonderzoek bevestigen dat deze koers wordt gewaardeerd: cliënten ervaren aandacht en

vriendelijkheid als de sterkste punten. Tegelijkertijd vragen voorspelbaarheid, vaste gezichten en heldere terugkoppeling om blijvende aandacht.

De randvoorwaarden voor kwaliteit van leven – zoals passende huisvesting, voldoende deskundigheid en een goed samenspel met het netwerk van de cliënt – zijn essentieel om community care waar te maken.

De ontwikkelingen rondom Papenhof, De Hooghe Clock en de herontwikkeling van Mariaoord tonen de juiste richting. Tegelijk laten ze zien dat vertraging in procedures direct invloed heeft op de leefwereld van bewoners.



We werken ontwikkelgericht en methodisch aan kwaliteit, op een manier die aansluit bij onze visie en die in nauwe verbinding staat met de zorgteams.”

In 2026 bouwen we verder aan een omgeving waarin cliënten een zinvolle dag ervaren, meer zeggenschap hebben en betekenisvol contact kunnen houden. Onze vastgoedplannen sluiten steeds beter aan bij deze visie, met belangrijke stappen in projecten als Mariaoord en De Hooghe Clock.

We werken ontwikkelgericht en methodisch aan kwaliteit, op een manier die aansluit bij onze visie en die in nauwe verbinding staat met de zorgteams. Ook starten we met de invoering van nieuwe concepten rondom eten en drinken, die beter passen bij hoe we wonen, leven en zorgen vorm willen geven.

Versterken eerstelijns op wijk- en gebiedsniveau

De beweging zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan krijgt in steeds meer gebieden vorm. Innovaties zoals Medido, projecten zoals zwachtelen en de ontwikkeling van behandelzorg in de wijk dragen bij aan de zelfredzaamheid van cliënten. Tegelijkertijd laten de reflecties zien dat deze beweging kwetsbaar blijft wanneer expertise niet overal beschikbaar is of wanneer technologische oplossingen nog niet breed toegankelijk zijn.

De regionale samenwerking in de eerstelijns wordt sterker, maar vraagt om een duidelijke rolverdeling en goede afspraken. Ook de ontwikkeling van

expertises, zoals NAH, dementie op jonge leeftijd en palliatieve zorg, vraagt om het blijvend ontwikkelen en breed implementeren van zorgprogramma's.

In 2026 werken we verder aan het versterken van de zorg in de wijk en de zelfredzaamheid van cliënten. We doen dit door nog consequenter te werken volgens het principe zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan. Dat vraagt om een andere mindset bij professionals en om meer samenwerking met mantelzorgers, vrijwilligers en buurtpartners. Ook bouwen we verder aan onze expertises, zodat de juiste kennis op het juiste moment beschikbaar is.

Voor de expertteams actualiseren en implementeren we zorgprogramma's die door de hele keten lopen en aansluiten bij inzichten vanuit landelijke kenniscentra. Ervaringsdeskundigheid en het netwerk van de cliënt worden hierin betrokken. We versterken de eerstelijns door binnen ons werkgebied behandelzorg in de wijk aan te bieden. Technologische en sociale innovaties helpen cliënten langer zelfstandig te blijven en versterken de rol van de wijk als leefomgeving.

Van zorgorganisatie naar organisatie van zorg

De reflecties laten zien dat we steeds meer en beter samenwerken met partners in de wijk en regio. Via IedereenZorgt, Zorgzaam Den Bosch en het Regionaal Coördinatiepunt ontstaan gezamenlijke beelden van wat een cliënt nodig heeft. Dat maakt zorg toegankelijker en beter afgestemd. Tegelijkertijd blijven financieringsstructuren en domeingrenzen een rem op doorstroom en gezamenlijke besluitvorming.

Binnen Vivent zien we dat gebiedsgericht werken leidt tot een betere verbinding tussen wijk en woonzorglocaties. Waar deze verbinding vanzelfsprekend is, profiteren cliënten van meer continuïteit en een integrale aanpak. Waar de verbinding minder logisch is – bijvoorbeeld door specialistische afdelingen of de lokale context – vraagt dit om andere vormen van samenwerking en afstemming.

In de regio werken we steeds intensiever samen. De beoogde fusie met Vugherstede is daarbij een belangrijke mijlpaal voor 2026. We verbinden onze expertise aan partners in de buurt en in de keten, zodat zorg meer samenhangend, kleinschalig en dichtbij georganiseerd wordt. Daarbij zien we de buurt als ecosysteem waarin bewoners, professionals, vrijwilligers en organisaties gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen. We bouwen aan een stevige positie in regionale samenwerkingsverbanden en werken toe naar een regionaal toegankelijke open datastructuur.



Medewerkers: vitaal en met plezier aan het werk

De reflecties op vitaliteit laten zien dat medewerkers zich steeds bewuster worden van hun rol en vakmanschap. Viventdagen, Opkoers-trajecten, moreel beraad en het medewerkersonderzoek helpen bij reflectie op houding en gedrag. De afbouw van zzp-inzet en het programma Wijk en Dienst hebben geleid tot meer stabiliteit, minder administratie en een sterkere teamcultuur.

Tegelijkertijd blijft de werkdruk hoog. Complexere zorgvragen, ongewenst gedrag van cliënten of naasten en de behoefte aan psychologische veiligheid vragen in 2026 nadrukkelijk aandacht. Jongere medewerkers geven aan dat waardering en nabij leiderschap belangrijker worden voor hun binding aan Vivent.

Onze medewerkers vormen het hart van de zorg. In 2026 ondersteunen we hen bij veranderingen in het werk en leggen we meer nadruk op houding, gedrag en zelfleiderschap. Reflectie wordt een structureel onderdeel van het dagelijks werk en teams krijgen ruimte om te groeien naar samenstellingen die passen bij de toekomst van de zorg.

We investeren in veiligheid, welzijn, een sterke leercultuur en het beter benutten van talent. Met een vorm van doorlopend medewerkersonderzoek (pulemetingen) volgen we regelmatig – en op specifieke onderwerpen – hoe medewerkers hun werk ervaren. Op basis daarvan kunnen we gericht inspelen op wat nodig is. Zo bouwen we aan een organisatie waar medewerkers met plezier werken en zich duurzaam kunnen ontwikkelen.



We investeren in veiligheid, welzijn, een sterke leercultuur en het beter benutten van talent.”

Toekomstbestendig organiseren vanuit de basis

De introductie van Albert, de verbeterde ICT-infrastructuur en de verdere ontwikkeling van PDCA-cycli helpen ons om meer datagedreven en gestructureerd te werken. Ondersteunende diensten sluiten steeds beter aan op het zorgproces. Tegelijk zijn processen nog niet overal eenvoudig of logisch georganiseerd. Reflecties laten zien dat professionals meer zeggenschap ervaren, maar dat verdere vereenvoudiging en een heldere rolverdeling belangrijk blijven.

De evaluaties in 2025 laten zien dat de verbinding tussen strategie en uitvoering niet altijd sluitend was. Ook bleek de span of control voor leidinggevenden te groot om voldoende nabijheid te bieden. Daarom is besloten tot een herijking van de managementstructuur, die in 2026 vorm krijgt. Dit doen we in het licht van de strategie en organisatiestructuur die we samen met Vughterstede ontwikkelen.

Ook informatiebeveiliging, duurzame inzetbaarheid en regionale digitale samenwerking (RSO) vragen om verdere ontwikkeling in 2026. De beweging naar een lerende organisatie krijgt steeds meer vorm. Dat zien we onder andere in de groei van het moreel beraad, de ontwikkeling van het Strategisch Beraad en een cultuur waarin we vaker hardop zeggen wat beter kan.

In 2026 werken we verder aan een organisatie waarin het zorgproces leidend is en ondersteuning eenvoudig, wendbaar en betrouwbaar aansluit. Vivent ontwikkelt zich verder tot een lerende organisatie waarin evalueren, borgen en vernieuwen vanzelfsprekend zijn. We zetten in op technologische innovaties die arbeid besparen en de kwaliteit van zorg verbeteren. Wet- en regelgeving passen we toe op een manier die aansluit bij onze strategie en waarden. Daarnaast versterken we de innovatiecultuur, verbeteren we onze ICT- en datainfrastructuur en optimaliseren we de managementstructuur.

Tot slot: koers houden in een veranderende wereld

De reflecties uit 2025 laten een organisatie zien die richting heeft, maar ook weet dat echte verandering tijd kost. We zien dat het gewone leven van cliënten steeds meer leidend wordt. We zien dat de samenwerking groeit, binnen én buiten Vivent. We zien dat medewerkers stappen zetten in vakmanschap, zelfleiderschap en anders denken en doen. En we zien dat de randvoorwaarden hiervoor – processen, ICT, veiligheid en structuur – steeds steviger worden.

Daarmee starten we 2026 met een helder perspectief: blijven bouwen aan kwaliteit van bestaan, samen met cliënten, naasten, collega's en partners in de regio. Door te blijven leren, te reflecteren én keuzes te maken die passen bij onze maatschappelijke opdracht, zetten we de beweging van het Generiek Kompas en onze strategische koers voort.



We doen dat met aandacht, met lef en met elkaar. Want alleen zo creëren we een Vivent dat klaar is voor de wereld van morgen.



BIJLAGEN



BIJLAGE 1

Strategische koers Vivent, thema's:

Uitgangspunten

- Doel: Zorg organiseren vanuit community care: thuis als het kan, zelf als het kan, digitaal als het kan.
- We willen zorg bieden als onderdeel van de gemeenschap, met aandacht voor eigen regie, sociale benadering, reglement en advance care planning. Dit vormt de basis voor alle keuzes en ontwikkelingen.

Thema 1: kwaliteit van leven

- Doel: Mensen ondersteunen in het leiden van een goed leven.
- We richten ons op zinvolle dagen, zeggenschap en sociaal contact, en stemmen vastgoed en kwaliteitsontwikkeling af op deze visie.

Thema 2: versterken van de eerstelijnszorg op wijk- en regionaal niveau

- Doel: Zelfredzaamheid en ondersteuning in de eigen leefomgeving versterken.
- We ontwikkelen expertise, ondersteunen mantelzorgers en vrijwilligers, en zetten behandelzorg interdisciplinair in binnen de wijk.

Thema 3: van zorgorganisatie naar organiseren van zorg

- Doel: Zorg organiseren in samenwerking met ketenpartners in de wijk en regio.
- We versterken strategische samenwerkingen, participeren in regionale netwerken en realiseren open data-uitwisseling.

Thema 4: vitaal en met plezier aan het werk

- Doel: Medewerkers ondersteunen in hun vitaliteit, werkplezier en ontwikkeling.
- We bouwen aan toekomstbestendige teams, stimuleren reflectie en zelfleiderschap, en creëren een veilige en inclusieve werkomgeving.

Thema 5: toekomstbestendig organiseren vanuit de basis

- Doel: De organisatie zo inrichten dat het zorgproces centraal staat en medewerkers invloed hebben op hoe we werken.
- We willen flexibel en eenvoudig organiseren, met ruimte voor leren, innovatie en strategische keuzes die passen bij de praktijk.

Generiek kompas, bouwstenen:

Bouwsteen 1: het kennen van wensen en behoeften

- In een open gesprek, vanuit interesse, inlevingsvermogen en gelijkwaardigheid
- Gericht op de kwaliteit van bestaan, eigen regie
- Vanuit 'schijf van vijf': zelf, technologie, naasten, sociaal netwerk, zorg
- Uitkomsten gesprek delen met betrokkenen en vastleggen in ondersteuningsplan.

Bouwsteen 2: het bouwen van netwerken

- Rondom mens met een zorgvraag
 - In kaart brengen tijdens open gesprek
 - Rol van het netwerk vanuit draagkracht en draaglast
 - Duidelijke afspraken over regie
- Professioneel netwerk
 - professionals kennen de sociale kaart, werken samen en verwijzen zo nodig door.

Bouwsteen 3: het werk organiseren

- Inzet van technologie waar mogelijk
- Inzet passende deskundigheidsmix
- Extra deskundigheid beschikbaar voor zeer kwetsbare mensen
- Zeggenschap cliënten, netwerk en professionals
- Oog voor werkplezier

Bouwsteen 4: leren en ontwikkelen

- Samen: met cliënt en (professioneel) netwerk
- Professional eigenaar van eigen bekwaamheid en ontwikkeling
- Reflecteren op doelen, werkwijze en resultaten
- Organisatie stimuleert en faciliteert vanuit visie op leren
- Kwaliteitsinformatie beschikbaar voor teams
- Leren / ontwikkelen voor mensen met een zorgvraag

Bouwsteen 5: Inzicht in kwaliteit

BIJLAGE 2

Directiebeoordeling Informatiebeveiliging Vivent

Onderwerp: Directiebeoordeling informatiebeveiliging over 2025
Vastgesteld door: Raad van Bestuur
Vastgesteld: Januari 2026

Inleiding

Vivent gebruikt de directiebeoordeling als een diagnose- en besturingsinstrument dat wordt gebruikt voor de interne beoordeling van Vivent. Het resultaat van de beoordeling wordt gebruikt voor de bijsturing van het beleid, de organisatie en de processen van Vivent. Voorliggende directiebeoordeling is gericht op de effectiviteit van het managementsysteem op informatiebeveiliging en privacy betreffende zorg-gerelateerde en ondersteunende processen van Vivent en betreft het kalenderjaar 2025. De voortgang van de geformuleerde verbetermaatregelen wordt gemonitord door het IBMF en de Regieraad ICT en geëvalueerd in het Directieteamoverleg. Vastlegging hiervan vindt plaats in de actie- en besluitenlijst van het Directieteam.

Visie op kwaliteit, veiligheid en risicomanagement

Het vermogen zich aan te passen aan veranderingen in de zakelijke omgeving is een van de sleutelfactoren tot succes voor alle organisaties. Onze visie op kwaliteit, veiligheid en risicomanagement is verder ontwikkeld in de context van de verdere professionalisering van Vivent. Het is niet los te zien van al bestaande structuren, instrumenten en beleid. Deze visie biedt een kapstok om invulling te geven aan het verantwoorden van onze kwaliteit en hoe Vivent zich wil organiseren rondom de thema's kwaliteit, veiligheid en risico's. Alles wat we binnen onze organisatie ontwikkelen of organiseren op het gebied van deze thema's wordt getoetst aan de visie en de strategische koers. Vivent benadert de onderwerpen kwaliteit, veiligheid en risicomanagement integraal vanuit het perspectief van de klant en is bezig deze integrale benadering (verder) te verankeren op alle organisatieniveaus. Informatiebeveiliging maakt onderdeel uit van deze integrale benadering.

Interne en externe ontwikkelingen

In relatie tot informatiebeveiliging benoemen wij, Raad van Bestuur van Vivent, enkele belangrijke (strategische) interne en externe ontwikkelingen;

- Aantoonbaar voldoen aan de NEN7510,
- Voldoen aan de NIS2 (Cbw) wet- en regelgeving,
- Voldoen aan de wet- en regelgeving volgens de AI-act.

Deze ontwikkelingen zijn onderwerp binnen ons managementsysteem voor informatiebeveiliging en privacy en er zijn geen aanvullende acties nodig.

Doelstellingen afgelopen jaar

In 2025 was een belangrijke strategische doelstelling om aantoonbaar te voldoen aan de NEN 7510.

De doelstellingen voor 2026 is om te blijven voldoen aan wet- en regelgeving op het gebied van informatiebeveiliging.

Resultaten

In 2025 zijn de volgende resultaten geboekt in relatie tot de doelstellingen;

- Aanstellen en inhuren van de juiste rollen/functies volgens formatievoorstel
- Inrichten van een ISMS
- Inrichten van een IBMF
- Aansluiten bij Z-CERT
- Inrichten van processen en maatregelen om informatiebeveiliging en privacy te verbeteren
- Aantoonbaar voldoen aan de NEN7510

Leveranciersprestaties

De leveranciers van onze zorginformatiesystemen en kritieke infrastructuur worden regelmatig beoordeeld op informatiebeveiliging. Met het onderzoek naar cyberveiligheid zijn, omdat Vivent in de Cloud werkt, ook de leveranciersprestaties op dit vlak beoordeeld. Daarnaast worden de diensten van nieuwe leverancier beoordeeld op informatiebeveiliging en privacy. Dit zowel bij de selectie als bij het aangaan van het contract en het opstellen van de Verwerkersovereenkomst. In 2025 zijn diverse (potentiële) leveranciers beoordeeld op informatiebeveiliging, o.a. vanwege de op te stellen Verwerkersovereenkomsten.

Effectiviteit van samenwerkingsverbanden / uitbestede processen

Vivent participeert in diverse samenwerkingsverbanden, zoals regionale samenwerking met ziekenhuizen, huisartsen, gemeenten, andere zorgverleners, in ketenzorg en met zzp'ers. In de regio werken we steeds meer samen met andere zorginstellingen. Medewerkers krijgen in sommige gevallen over en weer toegang tot zorginformatiesystemen van de samenwerkingspartners. Goede onderlinge afspraken over het toegang verlenen tot (elkaars) zorginformatiesystemen en de monitoring daarvan is een constant aandachtsgebied.

Vivent heeft haar IT-omgeving volledig uitbesteed. Uitbestede processen die onze informatiebeveiliging raken zijn onderdeel van onze leveranciersselectie en –beoordeling.

Resultaten risico beoordeling en behandelplan

Door de risicoanalyse beoordelen we of de genomen beheersmaatregelen nog adequaat en effectief zijn. De laatste risicoanalyse informatiebeveiliging en privacy is in december 2025 uitgevoerd.

Resultaten van audits

Op het gebied van informatiebeveiliging hebben zijn in 2025 de volgende audits uitgevoerd:

Audit	Tijdstip 2025	Resultaat en opvolging
NEN7510 audit (tussentijds)	september	Diverse bevindingen zijn vastgelegd, onderzocht en opgenomen in het risicoregister.
IT-audit in kader van de Jaarrekeningcontrole accountant	september	Enkele bevindingen, echter lage risico's t.a.v. de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking.
Onderzoek cyberveiligheid Vivent	november	De belangrijkste kansen voor verbetering zijn de voorbereiding zodat op juiste wijze wordt omgegaan met een (geslaagde) cyberaanval en door in gesprek gaat met haar SaaS-leveranciers om ook daar cyberveiligheid te borgen. Opvolging zal plaatsvinden in 2026.
Onderzoek Microsoft platform middels Cyber Security Assessment Tool (CSAT)	continue	Een Microsoft uitvoeren is cruciaal voor Vivent om zichtbare en onzichtbare cyberrisico's in het Microsoft 365 en Azure omgevingen te identificeren, te begrijpen waar zwakke plekken zitten (configuraties, toegangsrechten, updates, etc.) en een concreet actieplan te krijgen om de beveiliging te verbeteren, volgens internationale standaarden zoals CIS Benchmarks.
Reguliere interne audit naar de inrichting van beveiliging (zoals wachtwoorden en MFA), gebruikers en autorisaties van onze ECD systemen	continue	De uitvoering van deze controles is bij de Verpleegkundig Informatiekundige binnen de klantlijn belegd. Uitkomsten worden opgenomen in de kwartaalrapportages.
Maandelijks onderzoek externe beveiliging door Z-CERT	continue	Z-CERT EASM (External Attack Surface Monitoring) is een cybersecurity-dienst van Z-CERT, het expertisecentrum voor de Nederlandse zorg, die continu de

		online 'aanvalsoppervlakte' (zoals IP-adressen en domeinen) van zorginstellingen scant om kwetsbaarheden vroegtijdig te signaleren en zo hun digitale beveiliging te versterken
Monitoring systemen middels SOC-SIEM van Insight	continue	Een SOC (Security Operations Center) is het team van experts dat SIEM (Security Information and Event Management)-software gebruikt om 24/7 IT-systemen bij Vivent te monitoren, bedreigingen te detecteren, te analyseren en erop te reageren, waarbij Insight grote hoeveelheden logdata verzamelen en correleren om cyberaanvallen te voorkomen en af te wenden voordat er schade ontstaat.

Status vervolgmaatregelen van de vorige directiebeoordeling

De Directiebeoordeling over 2024 is niet uitgevoerd waardoor er geen acties/kansen voor verbetering opgenomen zijn. Onderstaande tabel geeft ruimte voor acties, opvolging en status.

Acties	Opvolging	Status

Status van afwijkingen, corrigerende en verbetermaatregelen

Kansen voor verbetering

Voor 2026 zien wij de volgende kansen:

- Verbeteren van beheersmaatregelen, t.w.:
 - Vernieuwen van infrastructuren (werkplekken en netwerkinfrastructuur) zodat we een veiligere, toekomstbestendigere en voorspelbare omgeving realiseren.
 - Optimaliseren van beheer- en managementsystemen zodat beter en volledig inzicht wordt verschaft
 - Voldoen aan de NIS2 (Cbw)
 - Migreren van de NEN7510 v2020 naar de NEN7510 v2024 maatregelen

Conclusie

In 2025 heeft Vivent aantoonbaar voldaan aan de NEN 7510. Het IBMF ziet toe op ons managementsysteem voor informatiebeveiliging en bewaakt de verbinding met de klantlijnen (medewerkers), processen en ICT. Het IBMF is strategisch gepositioneerd en ingericht om met name het functioneren van het ISMS (Information Security Management System) te bewaken. Dit betekent dat het IBMF ons beleid, uitvoering, controle en rapportage monitort en op deze vier onderwerpen bijstuurt indien nodig.

De Raad van Bestuur stelt vast dat de inrichting van het ISMS, zoals hiervoor beknopt beschreven, geschikt en doeltreffend is voor Vivent en ziet geen noodzaak hierin wijzigingen in aan te brengen.

Op basis van deze directiebeoordeling en de zichtbare continue verbetering van informatiebeveiliging stelt de Raad van Bestuur ook vast dat het ISMS naar tevredenheid functioneert. De Raad van Bestuur benadrukt dat zij continue verbetering zal blijven nastreven.

Actielijst

Met betrekking tot ons managementsysteem voor informatiebeveiliging worden hier de kansen voor verbetering uit punt 9 benoemt.

Acties	Verantwoordelijk voor uitvoering	Planning
Vernieuwen van infrastructuren	ICT	2026
Optimalisatie beheer- en managementsystemen	ICT	2026
Voldoen aan de NIS2 (Cbw)	CISO/FG	2026
Migreren NEN7510 v2024 maatregelen	CISO/FG	2026

BIJLAGE 3

Verslag Raad van Toezicht

Het verslag wordt hier toegevoegd zodra deze beschikbaar, naar verwachting in maart of april.

VIVEAT

