



Kleine bewegingen van
grote waarde



Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Terugblik	6
1. Bewonersteam; naar een focus op welzijn	8
2. Behoud van medewerkers	18
3. Werkdrukverlaging	24
4. Sturingsinformatie	32
5. Regionale samenwerking	36
Vooruitblik	40
1. Focus op welzijn	42
2. Werkdrukverlaging	44
3. Sturingsinformatie	46
4. Voorbereid zijn op externe dreigingen en risico's voor de veiligheid en zorgcontinuïteit	48
5. HLO-opslag 2026	50
En ook...	52
En natuurlijk hadden we ook aandacht voor	54

Voorwoord

Voor je ligt het kwaliteitsbeeld 2025-2026. In dit kwaliteitsbeeld laten we je zien hoe we werkten aan kwaliteit van welzijn, wonen, zorg en behandeling. We kijken terug op 2025. Een jaar in een wereld volop in beweging. Soms onrustig en onzeker, soms hoopvol. Juist in die grote bewegingen maken wij samen het verschil in de kleine momenten. Met een vriendelijk woord. Een luisterend oor. Een hand op een schouder. In dat vertrouwen kijken we ook vooruit naar 2026.

Het kwaliteitsbeeld 2024-2025 is positief ontvangen! Daarom hebben we opnieuw gekozen voor dezelfde opzet: een kwaliteitsbeeld in verhalende vorm dat betekenisvol is voor ons en anderen.

Over SZR

SZR helpt mensen in regio Rivierland om zo zelfstandig mogelijk te leven, zowel thuis als in onze woonzorgcentra. Wij bieden zorg, behandeling, revalidatie en herstel, dagvoorzieningen en hospicezorg.

Wij zijn gespecialiseerd in de zorg en behandeling van ouderen met zwaardere of complexe zorgvragen, zoals dementie, lichamelijke aandoeningen, chronische ziekten of een niet-aangeboren hersenletsel.

Waar staan wij voor?

SZR voegt kwaliteit toe aan het leven van kwetsbare ouderen en mensen met een complexe zorgvraag.

Onze kernwaarden zijn: gastvrij, betrokken en deskundig.



Samen met cliëntenraden (CR-en), ondernemingsraad (OR), professionele adviesraad (PAR) en kwaliteitsverpleegkundigen is dit kwaliteitsbeeld gemaakt. Hiervoor blikten we met elkaar terug op het jaar 2025. Ook keken we samen vooruit naar 2026. We bedanken iedereen die op zijn of haar manier een bijdrage leverde aan dit kwaliteitsbeeld.

Doelstellingen en speerpunten

Voor 2025 heeft SZR een aantal doelstellingen. Elk jaar vertalen we deze naar speerpunten met resultaten, waarbij we rekening houden met actuele ontwikkelingen binnen en buiten SZR.



Vooruitblik op de zorg van de toekomst

Binnen SZR hebben we afgesproken: vasthouden wat we hebben bereikt, afmaken waarmee we zijn begonnen en wendbaar blijven. Voor 2026 bouwen we daarom voort op de speerpunten van 2025. We maken geen grote koerswijzigingen, maar kiezen bewust voor continuïteit en verdieping.

Terugblik

hoe ver we al
zijn gekomen





1. Bewonersteam; naar een focus op welzijn

De samenleving verandert. Zo groeit het aantal ouderen, komt dementie steeds vaker voor en wil de overheid dat we steeds langer thuis wonen. Hierdoor verandert onze doelgroep en dat merken we.

De doelgroep wordt zwaarder en complexer: zowel binnen de psychogeriatricatie als de somatiek hebben steeds meer cliënten meerdere aandoeningen tegelijk. Hierdoor nemen de complexiteit van de zorgvragen en de behoefte aan specialistische ondersteuning toe. Cliënten verblijven steeds korter bij SZR, daardoor wordt aandacht voor het welbevinden en de laatste levensfase nog belangrijker.

Wat we in 2025 wilden bereiken:

- Onderzoeken wat het **gezamenlijk beeld van de focus op welzijn** is in dialoog met cliënten, informele zorg en medewerkers
- Ontwikkelen en samenstellen van het **bewonersteam**.
- Ontwikkelen van een nieuwe ondersteunende functie voor eenvoudige facilitaire taken met direct contact met cliënten.
- Een start maken met het **inzetten van de beweging** naar een **focus op welzijn**.

En zover zijn we al gekomen in 2025

Start met het inzetten van een beweging naar een focus op welzijn

In 2024 zijn we gestart met onderzoek naar een focus op welzijn. Wat dat van ons vraagt en wat daarvoor nodig is. In 2025 gingen we hiermee verder.



Ondanks dat cliënten niet meer verbaal zijn, zeggen ze toch heel veel."

Kwaliteitsverpleegkundige

Gezamenlijk beeld van een focus op welzijn

In ons werkteam gingen we aan de slag met het ontwikkelen van een gezamenlijk beeld op welzijn. We verzamelden input voor dit beeld. Ook wilden we bewustwording en een beweging op gang brengen. Daarom voerden we een interne audit uit. Daarbij kozen we voor waarderend auditen. Daarin staat de dialoog centraal.

Dit gezamenlijk beeld “focus op welzijn” helpt ons om richting te geven aan het bewonersteam. En laat zien wat wij in onze samenwerking belangrijk vinden ten aanzien van welzijn.

Het bewonersteam

We dachten in een tijdelijk werkteam na over de gewenste cultuur en structuur van het bewonersteam. We willen het werk in de zorg slimmer en aantrekkelijker organiseren. Daarom ontwikkelden we **een nieuwe ondersteunende functie** voor eenvoudige facilitaire taken met direct clientcontact. Deze functie noemen we woonondersteuner facilitair.



“Welzijn is heel belangrijk, het verdient net zoveel aandacht als zorg verlenen of behandelen.”

Deelnemer audit welzijnsbenadering

Een bewoner verrassen met een bijzonder cadeau

Op zijn 97e bracht een bewoner van Vrijthof een echt boek uit. Dit werd mogelijk dankzij de inzet van een betrokken zorgmedewerker die zijn verhalen opschreef. Het idee begon met een levensboek vol herinneringen en mijlpalen. Meneer vroeg steeds: "Wordt het ook een écht boek?" en daarom besloten de medewerkers dit waar te maken.

Wekelijks zat hij met de zorgmedewerker samen aan tafel: hij vertelde, zij schreef. Soms met een glimlach, soms met tranen. Meneer zegt: "Ik word zelf emotioneel als ik het teruglees." Het boek bevat zowel moeilijke herinneringen, zoals zijn tijd in de oorlog, als warme persoonlijke verhalen.

Het resultaat is een gedrukt boek, waar hij zichtbaar trots op is. Het boek is meer dan papier: het is een cadeau voor hem én voor iedereen bij SZR. Tijdens een feestelijke bijeenkomst presenteerde meneer zijn boek. Aansluitend was er een signeersessie met een hapje en een drankje.



Cliëntenraden focussen op welzijn

Voor de cliëntenraden horen kwaliteit van zorg en je thuis voelen bij elkaar. Het valt de cliëntenraden in de (huiskamer)gesprekken op dat het veel gaat over welzijn en welbevinden en minder over (medische) zorg.

Wat verstaan cliëntenraden onder welzijn?

“Welzijn gaat over persoonlijke aandacht en een warme benadering. Om dat te kunnen bieden, is het belangrijk dat medewerkers en vrijwilligers de bewoner kennen – inclusief gewoontes, gebruiken en voorkeuren. Persoonlijke spullen, vertrouwde routines en bijvoorbeeld muziek helpen daarbij.

Wat ook helpt is de samenwerking met mantelzorgers en vrijwilligers. Wij zien dat steeds meer wordt samengewerkt met deze informele zorg. Dat vinden we positief. We zien ook dat de inzet van informele zorg soms vragen oproept: wat laat je over aan naasten? Wat is helpend en wat niet? En hoe zorg je dat dit niet botst met het werkplezier van medewerkers?

In de gesprekken met managers staat het onderwerp Welzijn altijd op de agenda. We zijn blij dat er nog steeds extra geld wordt gereserveerd (vanuit het Welzijnsbudget) dat managers in overleg met de cliëntenraden kunnen besteden voor Welzijnsactiviteiten. Het is fijn om dat te kunnen benutten. Afdelingen organiseerden daarvan schoonheidsbehandelingen, een boottocht, muziekoptredens en andere uitjes. Dit zijn maar enkele voorbeelden. Er wordt nog veel meer van bekostigd.

Nieuwbouwplannen

Als cliëntenraden denken we actief mee over de nieuwbouw en verhuizingen. Dit was in 2025 een groot thema en zal dat ook zijn voor de komende jaren. We kijken terug op eerdere ervaringen: de verhuizing van bewoners van de afdelingen Steenvliet en De Horst. Verhuizingen hebben altijd invloed op bewoners, zeker op mensen met dementie. We zien dat van eerdere ervaringen geleerd wordt. Een tijdelijke verhuizing van een aantal bewoners van De Kom werd door de vakantiesfeer, extra aandacht en activiteiten een plezierige tijd. Het zelf koken op de tijdelijke afdeling is voortgezet. We hebben er vertrouwen in dat deze ervaringen bij de komende nieuwbouwplannen en verhuizingen worden meegenomen.”



PAR zet in op Ontwikkelen deskundigheid

"In 2024 was de complexer wordende zorgvraag speerpunt voor ons als PAR. Dat was in 2025 nog steeds zo. We blijven kijken wat nodig is om daarop goed voor te bereiden. We willen meer deskundigheid ontwikkelen en de verbinding zoeken met het bewonersteam. Collega's moeten voldoende zijn voorbereid voor de toenemende zorgzwaarte. Voor ons is de informele zorg belangrijk. Mantelzorgers, naasten en vrijwilligers kunnen onderdeel zijn van het bewonersteam.

Inspiratiebijeenkomst

Vanuit de PAR organiseerden we een inspiratiebijeenkomst over de veranderende doelgroep. Dit was een interactief toneelstuk uitgevoerd door ERVAREA. Zij namen collega's mee in de zorg voor de toekomst. Hoe gaat die zorg eruitzien? En hoe kun je daarin samenwerken met de mantelzorgers? Drie thema's stonden centraal: het open gesprek met de mantelzorgers, de zelfredzaamheid van de bewoner en het welzijn van de bewoners. Ongeveer veertig collega's bezochten de bijeenkomst. De deelnemers hadden onderling interessante discussies. Bijvoorbeeld over het gebruik van technologie en hoe dit het welzijn van bewoners kan verbeteren.

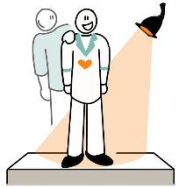


Van inspireren naar 'kennis brengen en halen'

In 2026 willen we graag nog meer collega's bereiken. We zoeken naar nieuwe vormen. We zijn van plan om samen met de OR in mei een kennisfestival te houden met als motto 'Kennis brengen en halen'. Het symposium moet ruimte geven om van elkaar te leren. De gedachte is om de bijeenkomst ook te gebruiken om bekwaamheden aan te leren.

Op die manier hopen we onze collega's steeds meer toe te rusten in hun deskundigheid.





2. Behoud van medewerkers

In 2025 hebben we extra ingezet op het behoud van onze medewerkers. Het doel is gezond, met plezier en energie werken. We willen dat medewerkers zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen.

Wat we in 2025 wilden bereiken

- Het nieuwe gezondheidsmodel met extra formatie casemanagers **verzuimbegeleiding** is ingevoerd.
- De gewenste mix van **deskundigheden en natuurlijk talent** binnen functies, teams en het functiehuis is ingevuld. Extra gedragsdeskundigheid voor het ondersteunen van medewerkers is hierin afgewogen.
- Waarom medewerkers naar buiten de **zorgsector vertrekken**, willen we onderzoeken. We zoeken daarbij de samenwerking in de regio.

En zover zijn we al gekomen in 2025

Begeleiding gezondheid en verzuim

In 2025 zijn drie casemanagers Gezondheid en Verzuim gestart. Zij helpen en begeleiden zieke medewerkers bij hun terugkeer naar het werk. De casemanagers geven ook advies aan leidinggevenden over de mogelijkheden voor re-integratie. Het ziekteverzuim laat een voorzichtig

dalende trend zien. Het nieuwe gezondheidsmodel met casemanagers helpt daarbij. We kozen ook voor een nieuwe arbodienstverlener.

Verzuim

- > Verzuimcijfer (kwartaalgemiddelde Q4 2024 t/m Q3 2025): 9,43%
- > Verzuimcijfer (kwartaalgemiddelde 2024): 10,0%

Deskundigheid en natuurlijk talent

Deskundigheid binnen het team

De veranderende doelgroep vraagt om meer en andere deskundigheid binnen het team. Het werk verandert, en daardoor veranderen ook functies. In het tijdelijke werkteam (TWT) Toekomstige Professionals en hun vakmanschap hebben we samen nagedacht hoe we flexibel kunnen meebewegen. Wat hebben we in de toekomst meer, minder of anders nodig aan competenties en functies? De besluitvorming en de uitwerking hiervan staat gepland voor 2026.

Het vergroten van (gedrags)deskundigheid gebeurt op verschillende manieren. Op een van onze psychogeriatric (PG)-afdelingen volgden collega's de training 'Basishouding en verdieping in het omgaan met mensen met een complexe zorgvraag'. Deze training is op maat gemaakt voor SZR in samenwerking met het Albeda College. De scholing is eind 2024 gestart en verder vervolgd in 2025. De deelnemers zijn heel positief. In sommige huiskamers zien we al een verandering. We verwachten dat dit zich over de afdelingen heen uitbreidt.

We vragen medewerkers ook om zelf en als team na te denken welke scholing en cursussen nodig zijn. Binnen SZR organiseerden we voor onze afdelingen Kortdurend Verblijf een speciale Neuroscholing. Daarnaast volgden medewerkers verschillende scholingen en workshops zoals *'Samenwerking met naasten: hoe blijf je in contact?'*.

Trots op natuurlijk talent

Naast de kennis die je leert in een opleiding, hebben medewerkers ook hun eigen natuurlijk talent. Dat talent willen we gebruiken. In de workshop *'Lastige gesprekken? Maak het makkelijk voor jezelf!'* gingen we aan de slag met hoe je denkt over de ander. Want dit heeft veel invloed op hoe je communiceert. We leerden hoe je in lastige gesprekken ontspannen kunt blijven, zodat je makkelijker de juiste woorden vindt. Dat maakt het werk niet alleen makkelijker, maar ook mooier.



**“Ik leer mensen beter begrijpen.
Veel praktische tips en veiligheid in de
workshop.
Van oordeel naar nieuwsgierigheid.
Eenvoudig toe te passen.”**

Deelnemers over workshop “Lastige gesprekken? Maak het makkelijker voor jezelf.

Onderzoek naar vertrek medewerkers uit zorgsector

We willen onderzoeken waarom medewerkers de zorg verlaten. Daarom willen we een speciaal offboardings-traject starten. Helaas is dit nog niet gelukt in 2025, omdat andere onderwerpen dit jaar belangrijker waren, zoals het terugbrengen van ZZP-inzet. Wel is gestart met een werkgroep regionale HR-data samen met pensioenfonds PFZW. Dit vraagt nog meer aandacht en verdieping in 2026. We willen ook graag dat leerlingen bij SZR blijven werken. Daarom besteedden kwaliteitsverpleegkundigen extra aandacht aan hun begeleiding. Met bijzondere aandacht voor de jongere met een zogenaamde ‘rugzak’ die extra steun nodig heeft.

De OR blikt terug op 2025

“De Ondernemingsraad (OR) is net zoals SZR volop in beweging. Zowel afgelopen jaar als aankomende jaren staan we als SZR voor grote veranderingen en uitdagingen. We zaten als OR in 2025 niet stil.

Zichtbaar aanwezig

We beseffen dat alle veranderingen ingrijpend zijn voor medewerkers. Daarom spreken we met collega's, bijvoorbeeld door 'on tour' te gaan. Zo horen we wat zij belangrijk vinden. Dat nemen we mee in onze gesprekken met de directie. We willen graag zichtbaar en makkelijk bereikbaar zijn. Elke afdeling of discipline heeft een contactpersoon binnen onze OR. Hierdoor vinden medewerkers ons sneller en durven zij problemen of verbeterpunten te delen. Dat zien wij als een positieve ontwikkeling.

Ondersteuning bij omgaan met werkdruk

Werkdruk blijft voor ons een belangrijk aandachtspunt. We zien en merken dat binnen SZR aandacht is voor het verlagen van de werkdruk. De beleving ervan doet veel met medewerkers. Daarom blijft dit voor ons een belangrijk speerpunt, ook voor het komende jaar. We hebben in 2025 ingestemd met maatregelen die de werkdruk en de beleving ervan kunnen verlichten, zoals het bewonersteam, het nieuwe ECD, een nieuwe arbodienstverlener en kaders en spelregels medewerkersplanning. Efficiënt plannen moet zorgen voor werkbalans en werkplezier. Een ander speerpunt is de nieuwbouw die invloed heeft op onze werkplek en de woonomgeving van onze cliënten. We beseffen dat deze veranderingen iedereen raken en waarderen ieders betrokkenheid.

Ruimte voor werkplezier

We zagen mooie initiatieven en momenten van werkplezier, zowel op de afdelingen als organisatiebreed. Het ZO-team organiseert regelmatig leuke



activiteiten en deelt tips die bijdragen aan gezond, met plezier en energie werken. We weten dat er de komende jaren veel veranderingen komen. Daarom vinden we het belangrijk dat medewerkers goed voor zichzelf zorgen, elkaar positief ondersteunen en aandacht hebben voor een goede balans tussen werk en privé. Verlofuren zijn er om te gebruiken. Maar belangrijker nog is je gezien, gehoord en gewaardeerd te voelen binnen je team.”



3. Werkdrukverlaging

De werkdruk in de zorg voelt vaak zwaar voor medewerkers. Goede ondersteuning bij werkdruk, het stimuleren van verlof opnemen, aandacht voor werkplezier en slimme zorgtechnologie kregen daarom aandacht in 2025.

Wat we in 2025 wilden bereiken

- Medewerkers is ondersteuning geboden bij het **omgaan met werkdruk**.
- Medewerkers zijn gestimuleerd om rust te nemen door opgebouwde **verlofuren** op te nemen.
- De **zorgtechnologieën** ‘slimme nachtzorg’ en ‘slimme vitale waarden monitor’ zijn na een positieve evaluatie van de proef ingevoerd.
- De zorgtechnologieën uit de proeftuinen zijn na een positieve evaluatie ingevoerd.

En zover zijn we al gekomen in 2025

Omgaan met werkdruk en inzet op werkplezier

Meer werkplezier kan helpen om beter met werkdruk om te gaan. Daarom stimuleren we het ‘wij-gevoel’ in de teams. Dit doen we met teambuilding, samen koffiedrinken, open gesprekken en het bespreken van knelpunten. Ook delen we mooie en moeilijke momenten met elkaar en vieren we jubilea.

Werkplezier

Medewerkers geven hun werk een

7,6

voor plezier in het werk.

(voorjaar 2025, schaal 1-10)



We willen onnodige administratie verminderen. Zo kunnen medewerkers meer tijd aan welzijn en goede zorg besteden. We proberen op verschillende manieren slimme keuzes te maken om de werkdruk te verlagen. Zo plaatsten we in november 2025 de laatste slimme thermometers op medicijn- en facilitaire koelkasten. Hierdoor is het niet meer nodig om dagelijks de temperatuurlijsten in te vullen van de koelkasten. Dat betekent minder meten en minder registreren.



“De vernieuwde vorm van RI&E is een goede en waardevolle ontwikkeling. Dit omdat de input echt bij de zorgteams is opgehaald.”

Opnemen van verlofuren

Collega's zijn aangemoedigd om hun verlofuren op te nemen. Het plannen daarvan was soms lastig. Daarom is er meer overleg tussen medewerkers en planners over het rooster. We hebben kaders en spelregels Medewerkersplanning gemaakt. Daarin staan afspraken over een goede werk en privébalans en gezond roosteren.

Daarnaast is het plannen van vakanties makkelijker gemaakt. We zijn in het najaar van 2025 gestart met de nieuwe module Vakantieplanning in ons urenregistratiesysteem InPlanning. Deze module helpt om verlofuren goed te plannen. Planners en zorgmanagers krijgen hiermee een duidelijk overzicht van de verlofaanvragen van medewerkers. Zij zien eenvoudig of en hoe het verlof voor het hele jaar is ingepland.



Het ZO-team helpt medewerkers met gezond, met plezier en energie werken. Medewerkers kunnen met hun vragen terecht bij het ZO-team. En het team organiseert voor medewerkers diverse acties. In september was het tijd voor een **mandarijnmomentje** om jezelf te trakteren op vitale vitamines. Met als tip om er eentje te delen met een collega die ook wel een pauze kan gebruiken. Een leuke aansporing om even een pauze (met elkaar) te nemen voor een ontspanningsmomentje.

Het Meerkeuzesysteem arbeidsvoorwaarden (MKSA) is aangepast. We hebben de regelingen voor het opnemen of sparen van extra verlof duidelijker gemaakt. Daarnaast zijn er voor meerdere medewerkers bijeenkomsten over pensioen georganiseerd.

Na jaren van een stijgend aantal niet opgenomen verlofuren (toenemend verlofstuwmeer), zien we in 2025 een voorzichtige daling ($\pm 5\%$). Medewerkers namen het verlof op, lieten het uitbetalen, voegden het iets vaker toe aan het Balansbudget of ruilden het een enkele keer in binnen het MKSA. Ook het aantal plusuren daalde licht.

Inzet van zorgtechnologieën

Spraakgestuurd rapporteren is sinds mei 2025 mogelijk. Collega's kunnen met een speciale zorg app op hun werktelefoon direct rapporteren in het zorgdossier. Tijdens de pilot leerden we dat de randvoorwaarden goed geregeld moeten zijn voordat je kunt starten. We gaven op verschillende locaties workshops. In deze workshops konden medewerkers oefenen met de app. Ze konden zich hiervoor inschrijven. We hebben de teams aangemoedigd om eigenaarschap te nemen. Helaas merken we dat de nieuwe technologie nog weinig wordt gebruikt. We hebben geleerd dat als het gebruik van nieuwe technologie té vrijblijvend is, medewerkers vaak kiezen om te blijven doen wat ze altijd deden. Dit nemen we mee bij nieuwe projecten op dit gebied.

Op een aantal afdelingen zijn we gestart met de inzet van de bedsensor van Momo als slimme nachtzorg. We hebben onderzocht wat deze technologie oplevert. Tot nu toe zien we dat de sensor bij bewoners voor een ongestoorde en betere nachtrust zorgt. Medewerkers krijgen meldingen op de werktelefoon. Daardoor hoeven zij minder vaak de kamer binnen te gaan. Dit geeft medewerkers overzicht. Zo wordt de

werkdruk in de nacht lager. De pilot loopt in 2026 verder op andere afdelingen. De sensor is duur. Daarom moeten we volgend jaar beslissen of we deze breder gaan gebruiken.

Met een slimme vitale waarden monitor kunnen we eenvoudig, veilig en snel de vitale functies van bewoners meten. Binnen SZR hebben we een proef gedaan met deze monitor. De uitkomst was positief. Daarom is er een tijdelijk werkteam (TWT) gestart om deze monitor in heel SZR te gaan gebruiken. Dit team heeft gekozen welke leverancier de monitoren mag leveren. De monitor is inmiddels gekocht. Brede invoering krijgt een vervolg in 2026.

Doen door te doen

In 2024 hebben we in de vorm van proeftuinen geëxperimenteerd met nieuwe zorgtechnologieën: de elektronische medicijndispenser en de slimme beker. In 2025 hebben we onze ervaringen geëvalueerd.



Ons belangrijkste doel? Technologie inzetten die tijd en werk bespaart. Maar wat bleek: het kost juist eerst tijd om iets nieuws in te voeren. Pas daarna merk je de voordelen. En dat is prima, want we hebben veel geleerd door gewoon te beginnen. Ons motto is dan ook: “Doen door te doen”. We blijven leren, proberen en verbeteren. Een belangrijk aandachtspunt is de samenwerking tussen zorg, ICT en leverancier. Die

is ingewikkeld en daarom is duidelijke afstemming en goede communicatie nodig. De leerpunten nemen we mee in de plannen voor 2026



“Van ‘Doen door te doen’ hebben we veel geleerd. Ik krijg er energie van en zou het zo weer doen.”

Deelnemer experiment proeftuin

Kwaliteitsverpleegkundigen blikken terug

De kwaliteitsverpleegkundigen zien dat de zorg steeds ingewikkelder wordt. Daarom is het nodig om de deskundigheid te blijven ontwikkelen. Ook samenwerken met informele zorg wordt steeds belangrijker.

“We merken dat de doelgroep verandert. Cliënten hebben hogere indicaties en dat vraagt om complexere verpleegtechnische handelingen. Ook nemen mantelzorgers meer de regie en spreken hun wensen duidelijker uit. Daarnaast kost het ons meer administratietijd om de juiste indicaties aan te vragen.

Ontwikkelen van deskundigheid

Voor het herkennen van gedrag of het uitvoeren van handelingen is specifieke deskundigheid nodig. In het eerste kwartaal van 2025 hebben we samen met de zorgmedewerkers gezorgd dat alle bekwaamheden binnen het leersysteem Leervlucht weer op orde waren. Dat deden we door het signaleren, coördineren en het aftoetsen van de verpleegtechnische bekwaamheden.

We werken nauw samen binnen SZR om te zien welke specifieke scholing nodig is voor zorgmedewerkers. Voorbeelden zijn: de opleiding tot GVP-er (Gespecialiseerd Verzorgende Psychogeriatric), extra scholingen over ziektes zoals Parkinson, en trainingen in een bepaalde manier van benaderen, zoals de PDL-benadering (Passiviteiten in het Dagelijks Leven).

Risico's in beeld

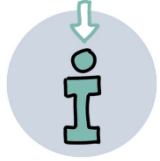
Als kwaliteitsverpleegkundigen hebben we ook een Prospectieve Risico-Inventarisatie (PRI) uitgevoerd. Daaruit is een top vier van risico's opgesteld om mee aan de slag te gaan. De vereisten voor het rapporteren zijn meegenomen in het advies en de keuze voor een nieuw elektronisch cliëntdossier (ECD).



PRI top 4

1. Relevant, volledig en duidelijk voor iedereen rapporteren (zorgrapportages)
2. Samenwerking met mantelzorger bij opname/verzamenen van informatie
3. Deskundigheid
4. Meer aandacht voor ACP/surprise question gesprek met cliënt en familie

Ook MIC-meldingen kunnen bijdragen aan het nadenken over risico's. We zien graag dat ook organisatiebreed wordt nagedacht hoe hieraan meer betekenis kan worden gegeven. Dit signaal hebben we aan de directie meegegeven. We willen nadenken hoe we in een andere vorm, minder in cijfers maar meer betekenisvol hiervan kunnen leren. Dat sluit ook aan bij de focus van zorg- naar welzijnsbenadering van onze cliënten.”



4. Sturingsinformatie

In 2025 hebben we belangrijke stappen gezet om SZR klaar te maken voor de toekomst. Daarbij kijken we steeds naar wat we willen meten en weten, zodat we samen blijven leren en verbeteren.

Wat we in 2025 wilden bereiken

- Een **nieuwe ICT-voorziening (ECD en BI-tool met rolling forecast)** is gekozen en we zijn gestart met het inrichten.
- Wat forecasten van ons vraagt en wat hiervoor nodig is, is onderzocht.
- Een visie op **kwaliteit** is ontwikkeld.
- De **strategische koers** is geactualiseerd.
- Wat we willen **weten en meten**, op basis van de visie op kwaliteit en de strategische koers, is opnieuw bepaald en ingevoerd.

En zover zijn we al gekomen in 2025

Nieuw elektronisch cliëntdossier (ECD)

Onze huidige leverancier stopt per eind 2026 met het cliëntdossier. Daarom zijn we op zoek gegaan naar een nieuw ECD. Met hulp van een extern bureau hebben we een top-3 van mogelijke leveranciers gemaakt. Verschillende groepen collega's hebben meegekeken en soms ook dingen uitgetest. Dat waren collega's uit de zorg, behandelaren, maar ook bijvoorbeeld vanuit de zorgadministratie en de financiële afdeling.

Bij de keuze hebben we gelet op gebruiksvriendelijkheid, passend bij de toekomst van SZR, zo min mogelijk verschillende systemen en uitgangspunten in onze visie, kaders en spelregels ICT. Het resultaat is dat we gekozen hebben voor het ECD van Nedap, beter bekend als Ons. Vanaf september is gestart met de feitelijke voorbereiding op en implementatie hiervan. De planning ligt op schema; we blijven wel kritisch kijken naar de haalbaarheid van deze planning.

Wendbaar door rolling forecast

Rolling forecast is een prognose, over de jaargrenzen heen, die steeds wordt aangepast. Zo zien we direct hoe SZR financieel presteert en of we onze doelen halen. Als er veranderingen zijn, kunnen we de prognose aanpassen en daar direct op inspelen. Dat maakt ons wendbaar. Daarom onderzoeken we wat ervoor nodig is om met rolling forecast te starten.

We zijn begonnen met de voorbereiding. Een afvaardiging collega's van de financiële afdeling, managers en de directie volgden een workshop rolling forecast. In 2026 zetten we de volgende stap zodat we vanaf 2027 binnen SZR met een rolling forecast werken.

Onze periodieke rapportages met stuurinformatie zijn al beter geworden. We willen cijfers uit verschillende disciplines nog meer met elkaar verbinden. Zo krijgen we een breder inzicht en kunnen we betere analyses maken.

Delen van cijfers zorgt voor betrokkenheid

Managers delen regelmatig het zorgresultaat en het verzuimcijfer van de afdeling. Dit geeft medewerkers meer inzicht en zorgt voor aandacht en betrokkenheid op dit onderwerp. Medewerkers vragen er nu zelf naar. Het is ieder kwartaal een vast onderwerp in de teamvergadering. Sommige teams hebben hiervoor een speciale 'aandachtsvelder' aangewezen. Zo wordt het resultaat echt een teamresultaat.

Richting aan onze kwaliteit

We gingen aan de slag met de vraag: wat is kwaliteit voor SZR? In verschillende bijeenkomsten dachten cliënten, mantelzorgers en medewerkers hierin mee. Zo is een visie op kwaliteit ontstaan; jij mag er zijn! Onze kijk op een goed leven en goede zorg. De visie op kwaliteit en de kernwaarden worden begin 2026 definitief vastgesteld na instemming van de cliëntenraden.

Vanuit het Generiek kompas worden algemene waarden gegeven. In onze visie op kwaliteit leggen we uit welke waarden voor ons belangrijk zijn.

Onze kernwaarden laten zien wie we zijn, wat ons drijft en hoe we met elkaar omgaan. Ze vormen het kompas voor onze zorg en onze manier van (samen)werken. Samen geven ze ons richting in de beweging die we maken en zorgen ze ervoor dat we dezelfde taal spreken.



“Kwaliteit gaat over de verwachting en beleving van de cliënt.”

Lid cliëntenraad

Strategische koers

We stelden de koers voor onze Dagvoorzieningen vast. Deze geeft richting aan de keuzes in de doelgroep(en), het aanbod en de plek. Tegelijkertijd biedt het steun, terwijl we flexibel blijven inspelen op veranderingen en kansen voor cliënten, informele zorg, medewerkers en SZR.

Ook maakten we een start met actualiseren van onze strategische koers. Een brede afvaardiging vanuit de organisatie denkt hierover mee. We ronden dit af in het eerste kwartaal 2026.

Metten en weten

De managementreview (MR) is een belangrijk onderdeel van ons kwaliteitsbeleid. In eerdere jaren haalden we soms te veel details op, was het vooral tellen en te weinig vertellen, Het leverde te weinig betekenisvolle informatie op om te kunnen sturen op de strategische opgaven en speerpunten.

In 2025 zijn we gestart met de MR in een nieuwe vorm. We beoordeelden onze verbeterinstrumenten; biedt het instrument informatie op operationeel, tactisch of strategisch niveau? We gingen samen met een afvaardiging van kwaliteitsverpleegkundigen, behandelaren, stafadviseurs, managers en directie in gesprek over interne en externe ontwikkelingen. We vertaalden uitkomsten van onderzoeken direct naar een verbeterregister. Dit helpt ons om duidelijke keuzes te maken en flexibel te blijven. De MR blijft belangrijke input leveren voor de speerpunten in de kaderbrief.

Regionale samenwerking

Regionale samenwerking is belangrijk voor SZR. Door samen te werken met andere organisaties realiseren we in de regio een passend zorgaanbod voor ouderen en delen we kennis, ervaringen en oplossingen. We werken onder andere samen in Rivierenland Samen Beter en de regiotafel VVT Rivierenland.

Rivierenland Samen Beter

Het samenwerkingsverband Rivierenland Samen Beter (RSB) voert in 13 bestuurlijke coalities het regioplan uit dat hoort bij het Integraal Zorgakkoord. We werken samen aan verschillende onderdelen van dit plan. Twee daarvan willen we hier extra toelichten, omdat we daar actief mee bezig zijn.

Netwerk Palliatieve zorg

Het netwerk palliatieve zorg wil de zorg voor inwoners in de palliatieve fase zo goed mogelijk regelen. Daardoor is de zorg beter afgestemd op wat iemand nodig heeft en wanneer. Dat doen we door samen te werken met alle organisaties die palliatieve zorg geven in de regio. We hebben in 2025 gewerkt aan meer kennis bij inwoners en professionals in het Rivierengebied over palliatieve zorg en wat daarbij komt kijken. Ook hebben we scholingen en trainingen georganiseerd. Zo kunnen kennis en deskundigheid groeien. Daarnaast is het regionaal ontwikkelde 'zorgpad palliatieve zorg' verder ingevoerd.

Regionale Arbeidsmarkt

We werken met diverse organisaties uit het RSB samen in de regio om goed werkgeverschap vorm te geven. We willen dat professionals met plezier in de regio komen én blijven werken. Daarvoor hebben we in 2025 een regionaal mobiliteitsnetwerk opgezet. Daarmee werven we nieuwe professionals en hopen we huidige professionals te behouden voor de regio. We zijn dit jaar ook een werkgroep HR-data gestart om personele ontwikkelingen te monitoren. Ook de regiotafel VVT Rivierenland kent een project Zorg & Werk. Dit is apart georganiseerd vanwege de specifieke personeelssamenstelling van VVT-organisaties. Afstemming tussen de projecten binnen RSB en de regiotafel VVT is geborgd. De thema's binnen de regiotafel VVT zijn: flexibele inzet personeel, taak- en functiedifferentiatie, skills-gericht werken en werven, inzet mantelzorgers en vrijwilligers en verkenning van verzuim naar inzetbaar.

Regiotafel Verpleging, Verzorging en Thuiszorg

In regio Rivierenland is de regiotafel Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT) Rivierenland actief. Hierin werken 14 VVT-organisaties samen aan een jaarlijks opgesteld programma. Deze tafel wordt gesubsidieerd door het Zorgkantoor VGZ. In 2025 liepen de volgende projecten: Langer Zelfstandig Thuis (Wonen en Zorg), Zorg & Technologie, Zorg & Werk en Duurzaamheid.

Deelnemers regiotafel VVT Rivierenland



Duurzaamheid

We willen actief bijdragen aan een gezonde leefomgeving door onze bedrijfsvoering te verduurzamen en zo onze voetafdruk te verkleinen. We hebben regionaal een gezamenlijke visie op duurzaamheid opgesteld met een aanpak op de, voor ons relevante, onderdelen vanuit de Green Deal 3.0. In 2025 is daarvoor een nulmeting gedaan bij verschillende VVT-organisaties, waaronder SZR. We zijn gestart met een gezamenlijk project Circulair werken en Duurzaam inkopen.

In 2025 is SZR begonnen met een belangrijke stap: overall hebben we LED-lampen geplaatst. Dat was niet alleen goed voor het milieu, maar ook voor onze energierekening. Tegelijk hebben we voldaan aan de nieuwe regels van de wet Personenmobiliteit. We hebben ons HR-systeem zo ingericht dat het klaar is voor de toekomst, zodat we ook de komende jaren goed kunnen blijven rapporteren en verbeteren.

Zorg & Technologie

We gebruiken zorgtechnologie om de ouderenzorg toegankelijk, betaalbaar en toekomstbestendig te houden. We hebben in 2025 voor de invoering en het gebruik van zorgtechnologie een plan van aanpak gemaakt en vier speerpunten uitgevoerd: continue verbeteren implementatie zorgtechnologie, slimmer innoveren, verkennen AI en data-ondersteunend werken, en vanzelfsprekend inzetten van zorgtechnologie door zorgmedewerkers. Bij de toepassing van zorgtechnologie is o.a. gewerkt aan steunkousenbeleid, spraakgestuurd rapporteren, leefcirkels en GPS-trackers.

Vooruitblik

hoe gaan we verder
in 2026





1. Focus op welzijn

We willen dat de cliënt zich gezien, gehoord en ondersteund voelt. We werken daarbij vanuit de eigen regie en het welbevinden van de cliënt.

Daarom organiseren we de samenwerking rond de cliënt in een team: het **bewonersteam**. In dit team werken we met verschillende deskundigheden, het natuurlijke talent van medewerkers en de inzet van de informele zorg.

De veranderende doelgroep en een focus op welzijn waren in 2025 aanleiding voor ons ook te kijken naar onze visie op kwaliteit. In 2026 willen we vanuit deze vernieuwde visie gaan werken: We weten wat kwaliteit is. We passen het elke dag toe en delen het met anderen.

Resultaten die we in 2026 willen behalen:

- Doorgaan met de beweging naar een focus op welzijn.
- Starten met het bewonersteam.
- We begrijpen onze visie op kwaliteit en laten dit zien in ons werk.



“We bedenken creatievere vormen om aan te sluiten bij de bewoner (van de toekomst).”

Medewerker locatie Walstede

In 2026 richten we ons op welzijn, minder werkdruk en goede sturingsinformatie. We bereiden ons praktisch voor op risico's van buiten en blijven wendbaar. Daarbij bouwen we voort op de speerpunten van 2025, zonder grote koerswijzigingen.



2. Werkdrukverlaging

We realiseren ons dat de ingezette bewegingen binnen SZR, zoals de verschuiving naar een focus op welzijn, een nieuw ECD en de nieuwbouw, ook veel vraagt van medewerkers. Werkdrukbeleving blijft ons belangrijkste aandachtspunt.

We gaan onderzoeken of 'slim spullen vinden' (arbeids)besparend is. Op kleine schaal gaan we hiermee kennis en ervaring opdoen. Zodat we daarna kunnen beslissen of we er SZR-breed mee willen doorgaan.

In 2026 willen we starten met de implementatie van een toekomstbestendige deskundigheidsmix met aandacht voor natuurlijk talent. Om zo het arbeidsmarkttekort en de hoge werkdruk op te kunnen vangen.

De werkdruk wordt wisselend ervaren, al lijken de omstandigheden vergelijkbaar. Het is onduidelijk waar dit door komt. Dit willen we gaan onderzoeken. Ook willen we gaan experimenteren met manieren om de ervaren werkdruk aan te pakken.

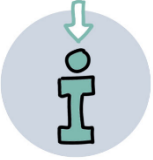
Resultaten die we in 2026 willen behalen

- Ervaring opdoen met de Good Practice 'Slim spullen' vinden
- Implementeren van een passende deskundigheidsmix met aandacht voor natuurlijk talent.
- Onderzoeken en experimenteren met de aanpak van ervaren werkdruk.



“Zorgen doen we mét elkaar, maar we zorgen ook vóór elkaar.”

Ondernemingsraad



3. Sturingsinformatie

We willen dat geld en aandacht vooral naar de cliënt gaan. Goede ICT is belangrijk voor goede zorg, werkplezier en een gezonde (financiële)bedrijfsvoering. Om goed te kunnen sturen, leren en ontwikkelen, hebben we betrouwbare informatie nodig. Dit helpt ons om op tijd keuzes te maken, prioriteiten te stellen en wendbaar te blijven.

Samen met medewerkers hebben we gekozen voor het ECD Ons van Nedap. Dit systeem helpt ons processen te verbeteren, voldoet aan wensen en regels en vermindert administratielast. Eind 2026 is de invoering van het ECD Ons klaar.

Met de overstap naar dit nieuwe systeem stopt ook de huidige informatievoorziening voor sturing en verantwoording (BI-tool). Daarom zal tegelijk met de invoering van het ECD ook de nieuwe BI-tool worden ingevoerd. En gaan we in 2026 verder met de voorbereiding van het werken met een rolling forecast van waarschijnlijk 18 maanden. Daardoor hebben we betere sturingsinformatie om sneller te kunnen reageren op (financiële) risico's en kansen.

Resultaten die we in 2026 willen behalen:

- Inrichten en invoeren van het nieuwe ECD Ons van Nedap.
- Invoeren van de nieuwe BI-tool.
- Voorbereiden van het invoeren van rolling forecast.



4. Voorbereid zijn op externe dreigingen en risico's voor de veiligheid en zorgcontinuïteit

We kijken vooruit en bereiden ons voor op de toekomst. We spelen op tijd in op veranderingen buiten SZR. Er zijn meer dreigingen van buitenaf. Daarom besteden we extra aandacht aan goede ICT en het veiligstellen van zorgcontinuïteit. We willen ervoor zorgen dat de zorg altijd zo goed mogelijk door kan gaan. Voor de zorg is een voortdurende medicijnverstrekking, alarmering en communicatie heel belangrijk.

Landelijk nemen cyberaanvallen toe. Daarom werken we samen met onze partner RAM-IT aan veilige ICT-systemen. In 2026 verbeteren we onze processen, vergroten we het bewustzijn van medewerkers en bereiden we ons voor op de nieuwe Cyberbeveiligingswet.

Ook zorgen we dat we klaar zijn voor andere risico's, zoals stroomuitval of wateroverlast. In 2025 maakten we hiervoor een zorgcontinuïteitsplan. In 2026 oefenen we crisisscenario's en voeren we audits uit, zodat iedereen weet wat te doen en zich veilig voelt.

Resultaten die we in 2026 willen behalen

- Praktisch voorbereid zijn op cybercriminaliteit.
- Invoeren van het zorgcontinuïteitsplan.



5. HLO-opslag 2026

Het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg (HLO) is een afspraak tussen overheid, zorgorganisaties en andere partners. Het doel is om de ouderenzorg klaar te maken voor de toekomst. Het akkoord geldt van 2025 tot 2028 en moet ook helpen om personeelstekorten te verminderen. Voor 2026 kon eenmalig extra geld (HLO-opslag) worden aangevraagd om doelen op de thema's langer thuis wonen, arbeidsmarkt, duurzaamheid of anders werken in de zorg sneller te halen. Daar hebben we gebruik van gemaakt met de volgende projecten.

Bekwaam is inzetbaar

SZR wil in 2026 starten met de beweging 'bekwaam is inzetbaar'. Daarbij gaat het niet om het diploma dat iemand heeft maar om wat iemand kan.

De HLO-opslag gebruiken we voor:

- Vaststellen van de visie, kaders en spelregels.
- Werkwijze en werkprocessen inrichten, inclusief de verschuiving in verantwoordelijkheid tussen de medewerker met diploma (supervisor) en de bekwame medewerker zonder diploma.
- Ontwikkelen van een toolbox met instrumenten en hulpmiddelen om medewerkers zonder diploma bekwaam te maken.

Ondersteuningsstructuur bewonersteam

In 2025 dachten we na over de gewenste cultuur en structuur voor het bewonersteam. In 2026 zetten we ook een structuur op voor taken die

niet binnen het bewonersteam passen, maar wel nodig zijn om dit goed te laten werken. De HLO-opslag gebruiken we voor:

- Het ontwikkelen van verschillende functies met eenvoudige taken zonder direct contact met bewoners.
- Het ontwikkelen van een structuur en werkwijze om schaarse deskundigheid slim te delen met of tussen verschillende bewonersteams.

Optimalisatie van werkprocessen

In de werkprocessen van SZR zitten verspillingen die leiden tot onnodig veel handelingen en administratie. Dit biedt kansen. De HLO-opslag gebruiken we voor:

- Het vinden van de verbeterkansen door de belangrijkste werkprocessen en de daaraan ondersteunende processen in de praktijk te observeren.
- Het komen tot en gebruiken van tips om het werk makkelijker en slimmer te doen.
- Het aanpassen van onze werkprocessen daar waar de tips vaak nodig bleken.

En ook...



En natuurlijk hadden we ook aandacht voor:



Invoering nieuw cliëntervaringsonderzoek

In 2024 deden we een proef met een nieuw onderzoek naar cliëntervaringen. Een extern bureau hield interviews en observaties. Daarbij stond de cliënt centraal met zijn of haar vijf belangrijke behoeften: comfort, erbij horen, gehechtheid, identiteit en bezig zijn. Dit werkte goed en gaf ons waardevolle inzichten, daarom zetten we deze manier van onderzoek in 2025 voort.



“Wij vinden het belangrijk aandacht te vragen voor welzijn

Lid cliëntenraad

De resultaten van 2024 en 2025 laten zien dat de houding van medewerkers veel invloed heeft. Het helpt om het levensverhaal van de cliënt te kennen en vanuit zijn of haar perspectief te kijken. Vooral rond de maaltijden zien we kansen: meer keuze, gesprekken aangaan, tempo aanpassen, aandacht voor rituelen en sfeer, en cliënten betrekken bij kleine taken.

Clïenttevredenheidsonderzoek 2025

Clïënten geven SZR een **8,2**

> Vrijthof	8,0	> Westerhof	8,4
> Lingehof	9,1	> Ravestein	8,1
> Walstede	9,0		

Geslaagde HKZ audit

In juni kwamen drie auditoren van KIWA naar SZR voor de hercertificering. Dit verliep heel positief: we kregen opnieuw het HKZ-certificaat. Daarmee laten we zien dat we voldoen aan de regels en kwaliteitsnormen, en dat we blijven leren en verbeteren.

De auditoren bezochten verschillende afdelingen en spraken met medewerkers en medezeggenschap. Tijdens het eindgesprek gaven ze veel complimenten: medewerkers ‘zorgen met hun hart’, ‘werken welzijnsgericht’ en hebben ‘oog voor naasten’. Teams tonen verantwoordelijkheid, spreken elkaar aan en geven ook complimenten.

Er zijn geen tekortkomingen gevonden. We kregen twee verbeterkansen mee: het uitvoeren van het plan voor de facilitaire herinrichting en het beter verzamelen van trends uit MIC-meldingen. Daar zijn we in 2025 mee aan de slag gegaan. We zijn trots op dit mooie resultaat dat bereikt is dankzij de inzet en betrokkenheid van alle collega's.

Tot slot: voortgang nieuwbouw

Onze doelgroep verandert. Daarom kiezen we voor nieuwe manieren van wonen én werken in passende gebouwen. We gaan van vijf naar twee nieuwbouwlocaties in Tiel en Geldermalsen.

Als voorbereiding op de nieuwbouw hebben we gebouw Linge-hof verkocht. Zo kregen we op tijd duidelijkheid over wat de verkoop ons oplevert en blijven we financieel gezond. In verschillende werkgroepen dachten medewerkers en leden van de cliëntenraden mee over de nieuwbouw. Begin 2026 starten we met de bouw in Geldermalsen. Over drie jaar zijn de nieuwe woongebouwen in Geldermalsen klaar en verhuizen bewoners en medewerkers daarheen. Tot die tijd huren we het gebouw Linge-hof terug en blijft SZR verantwoordelijk. Voor bewoners en medewerkers verandert er (nog) niets.





SZR

Burgemeester Meslaan 49, 4003 CA Tiel

Postbus 94, 400 AB Tiel

T: 0344-671311

E: info@szr.nl