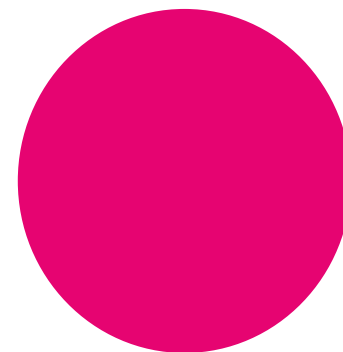


Kwaliteitsbeeld 2025-2026



Samenvatting

In 2025 heeft DSV de beweging *van Zorg naar Leven* steviger verankerd in de organisatie. De zorgvisie is vastgesteld en doorgevoerd in projecten en beleid. De dementiezorg is verder ontwikkeld door wetenschappelijke inzichten te verwerken in het nieuwbouwproject en het hospice bereidde zich voor op de PREZO-audit van 2026. Visies op Zorgtechnologie en Eten en Drinken zijn vernieuwd via brede participatie van medewerkers en cliëntenraad. Prettig Wonen Thuis groeide en werd geïntegreerd binnen de wijkverpleging.

Het project *Samen met* versterkte in 2025 de samenwerking tussen medewerkers, bewoners en naasten. DSV DOEN! breidde uit naar drie locaties en professionaliseerde de werkwijze. Regionaal droeg DSV actief bij aan het actieplan Wonen, Zorg en Welzijn en de ontwikkeling van Wonen met een Plus. Binnen T10 en ReBOZ is intensief samengewerkt aan zorgpaden, nachtzorg en een regionaal aanmeldpunt. DSV participeerde daarnaast in diverse projecten van AVANT en Transmuralis.

DSV introduceerde het werkgeversmerk *Hartverwarmend* en zette sterk in op Positieve Gezondheid. Normformatie en strategische personeelsplanning zijn uitgewerkt en verwerkt in de begroting 2026. Het functiehuis is geactualiseerd met nieuwe functies. De uitstroom daalde tot 12,6%, medewerkers gaven DSV een 7,5 en ondanks een lichte stijging bleef het verzuim lager dan de sectorbenchmark. Innovaties zoals Momo Bedsense zijn organisatiebreed ingevoerd, en voorbereidingen voor Medido zijn afgerond.

In 2025 is geïnvesteerd in opleiden, begeleiden en professionaliseren: een nieuw beleidsstuk voor studenten en stagiaires is vrijwel gereed, er zijn extra werkbegeleiders en assessoren opgeleid, en leerklimaatmetingen zijn uitgevoerd. Via Waardevol Vernieuwend Onderwijs ontvingen 50 medewerkers een diploma. De leeromgeving DSVleert werd verder verrijkt met scholingen en softskillsmodules.

De cliëntervaringen laten een hoge waardering zien: gemiddeld een 8,4 voor DSV. Dossieraudits zijn herstart en DSV bereidde zich voor op de overstap naar het DuCokeurmerk in 2027. De organisatie koos voor Omaha als nieuw zorgplaninstrument, inclusief spraakgestuurd rapporteren. Incidentonderzoeken zijn zorgvuldig uitgevoerd, waaronder één gemelde calamiteit.

Op het gebied van duurzaamheid zijn stappen gezet richting certificering volgens de Green Deal: een duurzaamheidsbeleid is opgesteld en een CO₂routekaart is gestart. Voor informatiebeveiliging zijn audits uitgevoerd in het kader van NEN7510 en NIS2.

De VAR, cliëntenraad en OR waren betrokken bij diverse thema's en projecten.



Inhoudsopgave

Samenvatting

1

1. Inleiding

4

2. ONZE CLIËNTEN: HET KENNEN VAN WENSEN EN BEHOEFTE – BOUWSTEEN 1

5

2.1 Dit waren onze verbeterdoelen

5

2.2 Is dat gelukt?

5

2.3 Wat deden we nog meer?

6

2.4 Wat willen we verder verbeteren?

7

3. HET BOUWEN VAN NETWERKEN – BOUWSTEEN 2

8

3.1 Dit waren onze verbeterdoelen

8

3.2 Is dat gelukt?

9

3.3 Wat deden we nog meer?

10

4. WERKERS EN INNOVATIES: HET WERK ORGANISEREN – BOUWSTEEN 3

13

4.1 Dit waren onze verbeterdoelen

13

4.2 Is dat gelukt?

14

4.3 Wat deden we nog meer?

18

4.4 Wat willen we verder verbeteren?

19

5. LEREN EN ONTWIKKELEN – BOUWSTEEN 4

21

5.1 Dit waren onze verbeterdoelen

21

5.2 Is dat gelukt?	21
5.3 Wat deden we nog meer?	21
5.4 Wat willen we verder verbeteren?	23
6. INZICHT IN KWALITEIT – BOUWSTEEN 5	24
6.1 Dit waren onze verbeterdoelen	24
6.2 Is dat gelukt?	24
6.3 Wat deden we nog meer?	26
6.4 Wat willen we verder verbeteren?	27
7. REFLECTIE MEDEZEGGENSCHAP	29

1. Inleiding

Voor u ligt het Kwaliteitsbeeld 2025- 2026 van DSV.

DSV is een zorgorganisatie in de gemeenten Katwijk en Lisse. We bieden Hulp en Ondersteuning, Zorg Thuis en Wonen met Zorg aan inwoners van deze gemeenten. Onze organisatie heeft ongeveer 800 medewerkers in dienst, die o.a. huishoudelijke hulp en zorg leveren bij onze cliënten thuis of binnen onze vier locaties Duinrand, Rustoord, Salem en Vlietstede. Daarbij worden we ondersteund door ruim 400 vrijwilligers.

We kijken terug op een jaar waarin DSV belangrijke stappen heeft gezet in de beweging *van Zorg naar Leven* en geven een integraal beeld van de ontwikkelingen binnen de kwaliteit van onze zorgverlening, de samenwerking met cliënten en naasten, de professionalisering van onze medewerkers, de versterking van regionale netwerken en de voortgang op het gebied van kwaliteit, innovatie, duurzaamheid en informatiebeveiliging.

In het Kwaliteitsbeeld 2024 gaven we inzicht in de verhouding tussen de bestaande praktijk binnen DSV en het Generiek Kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan'. Vandaaruit formuleerden we verbeterdoelen.

In het Kwaliteitsbeeld 2025 – 2026 hebben we per bouwsteen beschreven welke verbeterdoelen we hadden en wat daarvan gelukt is en wat soms ook niet. Soms gingen we, omdat de omstandigheden daarom vroegen aan de slag met zaken die we niet van tevoren bedacht hebben. Ook die hebben we beschreven in de derde paragraaf van elk hoofdstuk. Vervolgens hebben we de verbeterdoelen voor 2026 opgenomen in het kwaliteitsbeeld. In hoofdstuk 7 kijken we samen met de Cliëntenraad, de Verpleegkundige Adviesraad en de Ondernemingsraad terug op 2025.

Missie

Met liefde maken we elke dag waardevol

Motto

Liefde voor het leven

Visie

Onze kracht is de christelijke identiteit. We hebben een open houding, kijken naar elkaar om en respecteren elkaar. Iedereen doet ertoe. We gaan zorgvuldig om met mens en natuur.

Onze medewerkers zijn het kloppend hart van de organisatie. Zij blinken uit in hun vak. Wij zijn een uitstekende werkgever. Medewerkers zijn vitaal en werken met plezier. Wat onze medewerkers doen is hartverwarmend.

Onze zorg en ondersteuning sluiten aan bij het leven. Wij gaan uit van eigen regie en blijven denken in wat er wél kan. Dit doen we met liefde. Daarbij zoeken we actief de samenwerking. Het liefst zo lang mogelijk in eigen omgeving. En anders voelen onze locaties als een thuis.

Onze organisatie creëert een sterk netwerk om zich heen. Samen zijn we sterker en beter. Wij delen graag. Wij maken fouten en leren daarvan. Van elke dag maken we samen iets moois.

2. ONZE CLIËNTEN: HET KENNEN VAN WENSEN EN BEHOEFTE – BOUWSTEEN 1

2.1 Dit waren onze verbeterdoelen

Doelstelling

Binnen DSV verleggen we de focus van Zorg naar Leven; in 2025 werken we in een visie op Zorg uit wat dit betekent. Keuzes voor en binnen programma's en projecten vloeien hieruit voort.

De behandel diensten zijn zodanig georganiseerd dat zij passen bij onze visie op Zorg (naar Leven) en dat de inzet vanaf Q4 2025 de opbrengsten niet overschrijdt.

We zijn specialist in dementie zowel binnen de woonzorgcentra als in de wijk: Eind Q2 2025 hebben we in beeld wat nodig is om deze strategische einddoelstelling te behalen m.b.t. dementiezorg.

We bieden zorg aan mensen in de laatste levensfase in een hospice: Behalen PREZO Hospice zorg (2026) en structurele bedbezetting van minimaal 80%.

Activiteiten

Uitwerken en vaststellen van een zorgvisie DSV-breed gebaseerd op 'van Zorg naar Leven'.
Toetsen van huidige programma's en projecten op de zorgvisie (waaronder SPP, Positieve Gezondheid, Roosterproject, Nieuwbouw Salem, Vernieuwing Zorgdomotica, herziening van het proces van anamnese, zorgplanvorming en methodisch werken).
Alle nieuwe projecten/verbeterplannen binnen het primaire proces zijn gebaseerd op de zorgvisie.

In kaart brengen van het verschil tussen kosten en opbrengen van behandel dienst.
Plan van aanpak stroomlijnen en inzichtelijk maken dat behandel dienst intramurale locaties aansluit bij de visie op Zorg (naar leven) van DSV.
Inventarisatie van effectiviteit en doelmatigheid van de behandel dienst.

Analyse huidige situatie.
Plan van aanpak om tot strategische doelstelling te komen.
Doelstelling jaarplan 2025 herformuleren op basis van plan van aanpak.

Voortzetten Projectgroep Hospice.

2.2 Is dat gelukt?

In het eerste kwartaal van 2025 hebben wij in verschillende werksessies met medewerkers van verschillende locaties en met verschillende functies, de Zorgvisie van Zorg naar Leven opgesteld. Met het beschrijven van de zorgvisie is duidelijk wat we bedoelen als we zeggen; 'We gaan van Zorg naar Leven.' In verschillende beleidsstukken maakten we vervolgens de koppeling naar deze vernieuwde zorgvisie. De zorgvisie van Zorg naar Leven is uitgangspunt in alle opdrachtbrieven voor bestaande en nieuwe projecten binnen DSV. In [dit interview](#) lees je meer over hoe de zorgvisie tot stand kwam.



Binnen de samenwerking die DSV heeft met Topaz als facilitator van onze behandeldienst maakten we nieuwe afspraken. Zo is onze samenwerking nog meer afgestemd op de ontwikkelingen van de groei van het product Prettig Wonen Thuis (PWT) intramuraal en daarmee de afname van intramurale cliënten. De overeenkomst is herijkt binnen de financiële kaders. 2026 gebruiken we om de sturing op het proces en de kwaliteit te optimaliseren. In het vierde kwartaal starten we de transitie van Zorg naar Leven binnen de behandeldienst. We doen dit dus gefaseerd.

Met betrekking tot het specialisme dementiezorg bereidden we ons binnen het nieuwbouwproject Salem voor op de oplevering eind 2027. In het ontwerp maakten we gebruik van wetenschappelijke kennis rond dementiezorg. Dit betreft de toepassing van zorgdomotica, het landschapsonwerp en het interieurontwerp. De laatste inzichten over kleuren, geuren, bewegingsbehoefte, kwaliteit en veiligheid namen we daarin mee. Hierdoor wordt het mogelijk om binnen Wonen met Zorg een specialist in dementiezorg te zijn en onze praktijkervaringen op termijn binnen de overige locaties binnen DSV verder te delen en te ontwikkelen. Hier willen we in de toekomst zeker nog meer stappen in zetten.

In 2025 bereidden we ons voor op het behalen van het PREZO-keurmerk voor het Hospice. We zijn op schema voor de eerste audit, die gepland staat in maart 2026. De bedbezetting van het hospice is in 2025 elk kwartaal verder verbeterd. Helaas is het ons nog niet gelukt om de gemiddelde bezetting over het hele jaar op 80% te krijgen.

“Ik vond het een eer om gevraagd te worden om mee te denken over de visie. Over ieder idee dat je inbracht werd echt nagedacht. En ik vond het zo leuk om zo van elkaar te leren.”

Ilona Hus,

Coördinerend Verzorgende IG Zorg Thuis

2.3 Wat deden we nog meer?

Visie Zorgtechnologie

We evalueerden de visie op Technologische Zorgvernieuwing en formuleerden een nieuwe Visie op Zorgtechnologie. Met een afvaardiging van alle locaties en Zorg Thuis zijn twee werksessies georganiseerd met collega's in verschillende functies. In de eerste werksessie kwam het perspectief van de cliënt/bewoner aan de orde, om zoveel mogelijk te kunnen aansluiten bij onze cliënten. In de tweede werksessie is gekeken hoe de na de eerste werksessie gevormde conceptvisie op Zorgtechnologie aansluit bij de Visie van Zorg naar Leven en onze kernwaarden én wat behouden moest blijven uit de huidige Visie op Technologische Zorgvernieuwing. Met de input van de tweede werksessie is een volgende conceptversie opgesteld. Alle deelnemers gaven daar weer feedback op en beantwoorden de vraag of deze visie concreet, haalbaar en toepasbaar was. Deze feedback is verwerkt in de uiteindelijke versie van de Visie op Zorgtechnologie: een beschrijving van het resultaat voor de cliënt/bewoner én de medewerkers.



Visie op Eten en Drinken

Binnen het project Strategische personeelsplanning (SPP) ontstond behoefte aan een evaluatie van de Visie op Eten en Drinken die aansluit bij onze zorgvisie van Zorg naar Leven. Verder wilden we kijken of hier een relatie te leggen is met duurzaamheid, waarin we ook stappen willen zetten. Omdat de werkwijze bij de zorgvisie en de Visie op Zorgtechnologie tot enthousiasme en goede opbrengsten leidde zijn opnieuw werksessies georganiseerd met collega's uit de hele organisatie en in verschillende functies. Deze keer nodigden we ook leden van de cliëntenraad



“Wat een belangrijk onderdeel is het eigenlijk, eten en drinken.”

Een deelnemer aan de werksessies Eten en Drinken

uit. Uit deze sessies kwam duidelijk naar voren dat eten en drinken plezier, structuur en contactmogelijkheden bieden. Cliënten willen zelf kiezen en soms meehelpen. Ook kwam naar voren dat flexibiliteit en persoonlijke wensen belangrijk zijn, net als gezelligheid, kwaliteit van leven en duurzaamheid. Deze thema's zijn dus allemaal verwerkt in de vernieuwde Visie op Eten en Drinken. Haiko, die de totstandkoming van de visie Eten en Drinken begeleidde vertelt in [dit interview](#) wat de vervolgstappen zijn.

Prettig Wonen Thuis

Met Prettig Wonen Thuis groeien we gestaag en blijven we ons ontwikkelen.



Prettig Wonen Thuis was eerst een apart product binnen DSV. In 2025 hebben we dit product onderdeel gemaakt van de teams wijkverpleging waardoor we effectiever en efficiënter kunnen werken. Na een gedegen onderzoek naar voor- en nadelen, kansen en risico's is begin 2026 het voorgenomen besluit genomen om Prettig Wonen Thuis binnen onze locaties samen te voegen met de teams van somatiek intramuraal. Prettig Wonen Thuis extramuraal blijft onder Zorg Thuis vallen. De implementatie van deze wijziging in de structuur zal in 2026 verder vorm krijgen. Lees [hier](#) wat Sandra verder vertelt over Prettig Wonen Thuis.

"We blijven dromen en zijn ambitieus, maar we zijn ook realistisch. Niet alle wensen zullen direct haalbaar zijn. Door stap voor stap te werken en ervaringen te blijven evalueren, willen we toewerken naar een aanpak die past bij onze visie van Zorg naar Leven én bij onze duurzaamheidsdoelen."

Haiko Massop, Teammanager Wonen met Zorg, DSV Duinrand

"Dat cliënten naast zorg en ondersteuning met Prettig Wonen Thuis ook welzijnsmomenten ontvangen is van grote meerwaarde in de zorg."

Sandra Coenen, Regisseur Prettig Wonen Thuis, DSV Salem.

2.4 Wat willen we verder verbeteren?

Doelstelling

Casemanagement dementie: Eind 2026 is het aantal cliënten dat begeleid wordt door de casemanagers dementie >80. Tevens is eind 2026 een plan gemaakt met betrekking tot casemanagement dementie waarin is opgenomen hoe DSV casemanagement dementie zorg in de toekomst verder wil vorm geven.

Het hospice heeft in 2026 het PREZO keurmerk voorbereidend op Nieuw Salem

Eind 2026 heeft de implementatie van het project herziening zorgplanvorming plaatsgevonden met daarbij geïntegreerd spraakgestuurd rapporteren

Activiteiten

Visie over inzet casemanagers dementie ontwikkeld
Plan van aanpak maken nav visie
Medewerker werven voor opleiding casemanager dementie

Q1 initiële audit
Samenwerking VPTZ opstarten
Bedbezetting >80% realiseren dmv inzet op stakeholders (huisartsen en ziekenhuizen)

Implementatie en uitvoering memo project herziening zorgplanvorming
Evaluatie herziening zorgplanvorming en borging

Project Samen met: Eind 2026 is er bij DSV een structurele methodiek ingevoerd die naast actief betrekt bij het dagelijks leven van bewoners, met verbetering van tevredenheid en samenwerking. Vervolg op project Samen met gestart in 2025.

De behandeldienst van TOPAZ wordt ingezet binnen begroting en volgens de zorgvisie van DSV - van Zorg naar Leven

Q4 2025 Opstellen plan pilots inclusief ontwikkelen materialen en werkspraken draaien (voortvloeiend uit activiteiten/project 2025)
Q1 2026 Start pilot op twee locaties, training medewerkers
Q2 2026 Evaluatie pilot met bewoners, naasten en medewerkers en in kaart brengen verbeterpunten en succeservaringen
Q3 Opstellen implementatieplan, inclusief communicatieplan
Q4 Opschaling & implementatie overige locaties, inrichten structurele evaluatiecyclus

Strategische werksessies met TM WmZ
Strategische werksessies Topaz
Opbrengst in plan van aanpak integratie en communicatie (besluitvorming MT) + implementatie
Evaluatie en bijstelling
Besluitvorming m.b.t. contract Topaz



3. HET BOUWEN VAN NETWERKEN – BOUWSTEEN 2

3.1 Dit waren onze verbeterdoelen

Doelstelling

In Q2 2025 is in beeld hoe we in de rest van 2025 aan de verbetering van informele zorg zullen werken.

Het plan van aanpak DSV DOEN! (dagbesteding) is geëvalueerd en eind 2025 geïmplementeerd.

DSV draagt actief bij aan actielijn 3 (preventie) van het actieplan van de gemeente Katwijk

Activiteiten

In kaart brengen ontwikkelingen SPP en inzet ZZP (Wet DBA) in relatie tot informele zorg.

In kaart brengen initiatieven Informele zorg in de regio (AVANT).

Herformuleren doelstelling over informele zorg.

(Her)bepalen eigenaar van de opnieuw geformuleerde doelstelling.

Evaluatie en bijstellen plan van aanpak.

Plan van aanpak is geïmplementeerd; DSV DOEN! is gestart op drie locaties.

Inhoudelijke bijdrage leveren tijdens tweewekelijkse projectgroep: vervolgacties bepalen

3.2 Is dat gelukt?

Project Samen met

In 2025 zijn we het project 'Samen met' gestart onder begeleiding van Innovant. In 2025 verzamelden we veel informatie. Dit deden we door locatiebezoeken, regionaal inspiratie op te doen bij collega organisaties en door tijdens familieavonden naasten te vragen naar hun behoefte en visie. Vervolgens zijn in oktober twee werksessies gehouden met de vraag: hoe kunnen we de verschillende fases rondom het intake proces zo inrichten dat 1. We samenwerking tussen onze medewerkers en naasten meer stimuleren; 2. het aansluit bij de behoeften van betrokkenen (medewerkers, bewoner én naasten) en 3. ieders rollen en verantwoordelijkheden vanaf begin af aan duidelijk zijn. Bij deze sessies was een brede en waardevolle vertegenwoordiging van functies uit de organisatie aanwezig, waaronder: wijkverpleegkundigen, teammanagers, lid lokale cliëntenraad, activiteitenbegeleider, medewerker welzijn, medewerker gastvrijheid, eerstverantwoordelijk verzorgende (EVV), verpleegkundige, helpende plus, zorgbemiddeling, teammanager DSV DOEN!, vrijwilligerscoördinator en adviseur P&O. In 2026 werken we in het project verder aan dit belangrijke onderwerp. Lees [hier](#) meer over de ervaringen van Ella.

DSV DOEN!

DSV DOEN! heeft in 2025 een derde locatie geopend op Rustoord, Lisse. DSV DOEN! is geëvalueerd en zal in 2026 verder uitbreiden met een vierde locatie op de nieuwbouwlocatie De Koekkoek waar van de 70 sociale huurappartementen, 21 appartementen door DSV worden toegewezen en aan nieuwe bewoners zorg wordt verleend.

Voor 2025 was ons doel om DSV DOEN! stevig op de kaart te zetten, anders te gaan werken op de verschillende locaties, meer zichtbaar te zijn in de dorpen

"Wat ik tot nu toe vooral zie, is dat er een groep medewerkers en naasten echt enthousiast is over de beweging die we inzetten. Zij herkennen duidelijk dat dit nodig is richting de toekomst en denken actief mee."

Ella Horijon, projectleider Samen met

"Jullie werken bij DSV DOEN! met en vanuit je hart, en dat voel ik!"

Daggast DSV DOEN!

en actief de samenwerking te zoeken met welzijnsorganisaties. Er zijn verschillende stappen gezet om deze ontwikkeling goed voor te bereiden. Zo is het toekomstbeeld verder uitgewerkt en vertaald naar concrete, haalbare doelen. Er is gewerkt aan een duidelijke structuur en werkwijze, inclusief een communicatieplan om de zichtbaarheid van DSV DOEN! te vergroten. Daarnaast is op de locaties gerichte coaching ingezet om teams te ondersteunen bij de nieuwe manier van werken en om de beweging overal consistent te versterken.

Meer over de veranderde aanpak bij DSV DOEN! is te lezen in [een interview](#) met Caby Klos, teammanager DSV DOEN! en het team in Rijnsburg.

Wonen met een Plus

In 2025 heeft DSV een actieve bijdrage geleverd aan het actieplan Wonen, Zorg en Welzijn (WZW). Vanuit dit actieplan kwam naar voren dat de geclusterde woonvorm, Wonen met een Plus, de overbrugging kan vormen tussen zelfstandig wonen en een 24-uurs zorgvoorziening. Projectgroep WZW heeft vanuit de visie uit het actieplan de ambities voor de komende drie jaar bepaald en in een plan van aanpak Wonen met een Plus, uiteengezet. Het concept Wonen met een Plus is door Dunavie, Welzijnswartier, Marente en DSV uitgewerkt. Er ligt een concept samenwerkingsovereenkomst die begin januari 2026 getekend is.

Lees ook wat anderen betrokkenen zeggen over dit project op [onze website](#).



“DSV is heel blij met de samenwerking aan Wonen met een Plus voor de Katwijkse gemeenschap. Zo kunnen ouderen langer verantwoord en prettig zelfstandig thuis blijven wonen, met voorzieningen, welzijn en zorg dichtbij. Het mooie van dit concept is dat het gaat om veel meer dan zorg alleen; ook aanspraak, samen iets kunnen ondernemen en fijn wonen in locaties die zijn echt afgestemd op de levensfase en mogelijkheden van de bewoners.”

Jan de Vries, bestuurder in het persbericht over Wonen met een Plus

3.3 Wat deden we nog meer?

Sociale netwerk

In de vorige paragraaf beschreven we hoe we in het project 'Samen met' hard gewerkt hebben om het sociale netwerk van cliënten nog meer te betrekken. In de praktijk van alle dag gebeurt hierin natuurlijk ook heel veel door alle activiteiten die we organiseren waarbij we mantelzorgers en vrijwilligers zoveel mogelijk betrekken. Dit jaar waren dat onder andere de Santa Walk in Rijnsburg, de lentemarkt en het Doe Mee festival bij Duinrand en het mozaïek steken en bloemencorso vanuit Rustoord. De kerstdiners zijn mooie terugkerende activiteiten waaraan cliënten samen met hun naasten deelnemen.



Elke locatie houdt jaarlijks een herdenkingsdienst voor overleden bewoners. Dit jaar startten we ook met herdenkingsdiensten specifiek voor de overleden bewoners van ons hospice in Vlietstede. Ondanks de vaak korte verblijfsduur ontstaan warme banden en is samen herdenken waardevol.

Professioneel netwerk

In 2025 gingen we door met het maandelijks T10 overleg, waarin alle thuiszorgorganisaties in de regio vertegenwoordigd zijn. Op managementniveau vinden we elkaar en bespreken we belangrijke thema's. Binnen dit overleg is afgesproken dat alle deelnemende organisaties de zorgpaden steunkousen en oogdruppelen gaan introduceren. Binnen DSV is dit in 2025 ook geïmplementeerd.

Binnen ons samenwerkingsverband met de naam REBOZ (Activite, DSV, Libertas Leiden, Marente en Wijdezorg) organiseren we de onplanbare nachtzorg. Op zowel bestuurlijk als op operationeel niveau (beleid, P&O, ICT, etc.) bestaan diverse onderlinge samenwerkingsverbanden en lerende netwerken. Dit jaar zijn binnen de ReBOZ stappen gezet in de professionele samenwerking. Een mooi voorbeeld daarvan is het Project regionaal aanmeldpunt. Nadat dit in 2025 is voorbereid, is in januari 2026 in Lisse gestart in samenwerking met Activite, Marente en DSV. Daarnaast loopt een project specialistische wijkzorg wat in 2026 verder gestalte krijgt.

Binnen het actieplan Wonen Zorg en Welzijn werken we, naast het eerder beschreven Wonen met een Plus, aan 30 andere acties. Er is een digitale interactieve geografische kaart gebouwd. Op basis van gesprekken met diverse lokale partners waaronder DSV en de inzichten van de interactieve kaart zijn er drie potentiële woonzorgzones geselecteerd. De verwachting is dat we het eerste kwartaal van 2026 starten met de eerste woonzorgzone en het concept verder vormgeven.

Ook neemt DSV deel aan diverse projecten met andere ouderenzorgorganisaties in AVANT en Transmuralis die de specialistische ouderenzorg en de eerstelijnszorg in de toekomst kunnen versterken.

DSV heeft meegewerkt aan het project Odensehuis. Dit is een laagdrempelige inloopvoorziening voor mensen met beginnende dementie. Tot slot organiseerden we samen met Buurtzorg, Curadomi, Marente, en het Welzijnskwartier trainingen binnen het project 'Eigen Kracht'. Deze trainingen waren gericht op zorgprofessionals om de client meer in zijn eigen kracht te kunnen zetten en het beter benutten van het informele netwerk rondom de client.



3.4 Wat willen we verder verbeteren?

Doelstelling

PWT: Eind 2026 is het aantal cliënten binnen Prettig Wonen Thuis ≥ 100 . Minimaal 34 daarvan zijn omzettingen van intramuraal naar Prettig Wonen Thuis. Extramuraal minimaal 21 PWT wonen in Hoornes Noord Oost en minimaal 15 daarvan wonen in de Zwanenburg. Totaal 34 omzettingen intramuraal en 66 extramuraal PWT=100 PWT

Centraal aanmeldpunt: Eind 2026 is in zowel Katwijk als Lisse het centraal aanmeldpunt de route waar wijkverpleging wordt verdeeld onder de verschillende zorgaanbieders VVT zorg Thuis.

Samen met: Eind 2026 is er bij de intramurale locaties van DSV een structurele methodiek ingevoerd die naast actief betreft bij het dagelijks leven van bewoners, met verbetering van tevredenheid en samenwerking.

Activiteiten

Q1 Oplevering + start levering zorg Hoornes Noord Oost, uitwerken pilot Wonen met een plus
Q1 Onderzoek om Team Duinrand te splitsen of geheel te verhuizen
O1/Q2 Team duinrand verhuist naar Hoornes Noord Oost
Q2: DSV DOEN! is opgestart in Hoornes Noord Oost
Q2 Wonen met een Plus pilot is gestart in Hoornes Noord Oost
Q3 Wonen met een Plus pilot Zwanenburg is afgerond en geevalueerd
Q3 Wonen met een Plus pilot Hoornes Noord Oost is afgerond en geevalueerd
Q4 Wonen met een Plus pilot Driehoek en Johan Bergmanstraat wordt voorbereid

Q1 Start centraal aanmeldpunt Lisse met Marente en Activite
Q2 Evaluatie centraal aanmeldpunt Lisse
Q2 Voorbereiden centraal aanmeldpunt Katwijk
Q3 Voorbereiden centraal aanmeldpunt Katwijk
Q4 Start centraal aanmeldpunt Katwijk

Q4 2025 Opstellen plan pilots inclusief ontwikkelen materialen en werkafspraken draaien (voortvloeiend uit activiteiten/project 2025)
Q1 2026 Start pilot op twee locaties, training medewerkers
Q2 2026 Evaluatie pilot met bewoners, naasten en medewerkers en in kaart brengen verbeterpunten en succeservaringen
Q3 Opstellen implementatieplan, inclusief communicatieplan
Q4 Opscaling & implementatie overige locaties, inrichten structurele evaluatiecyclus



4. WERKERS EN INNOVATIES: HET WERK ORGANISEREN – BOUWSTEEN 3

4.1 Dit waren onze verbeterdoelen

4.1.1 Medewerkers

Doelstelling	Activiteiten
Medewerker tevredenheid: in 2025 is het uitstroompercentage van medewerkers $\leq 13\%$. Uiterlijk in Q1 is er inzicht in de uitkomsten van het MTO en zijn de verbeteracties geformuleerd in een plan van aanpak dat in de loop van het jaar wordt uitgevoerd. Medewerkers zijn op de hoogte van de voortgang van het plan van aanpak.	Analyse uitkomsten medewerkersonderzoek en formuleren verbeteracties (Q1 2025). Projectgroep samenstellen + formuleren projectopdracht (Q1 2025). Opstellen plan van aanpak verbeteracties (Q1 2025). Start uitvoering verbeteracties (Q 2 2025). Periodieke terugkoppeling aan medewerkers (juni en december 2025).
In 2025 werken leidinggevend en medewerkers samen aan gezond werken en duurzame inzetbaarheid. We hebben een duidelijke omschreven vitaliteits- en preventiebeleid gericht op de fysieke en mentale gezondheid van onze medewerkers. We laten ons daarbij ondersteunen door een arbodienst waarvan de dienstverlening aansluit op onze missie. Het verzuim is $\leq 6.5\%$	<u>Arbodienstverlening</u> Contracteren arbodienstverlener (Q1 2025) Implementatie arbodienstverlening. Inrichten systemen, optimaliseren werkprocessen, procedures, beschrijving rollen (Q2 2025) <u>Vitaliteits- en preventiebeleid</u> Ontwikkelen preventiebeleid inclusief plan van aanpak met verbeteracties (Q1 2025). Opvolging acties uit Risico-inventarisatie en - evaluatie (2025 acties afgerond op 31-12-2025). Uitvoering geven aan activiteiten jaarkalender Positieve Gezondheid. Evaluatie plus bepalen vervolgstappen voor 2026 (Q4 2025).
SPP en Normformatie: In Q1 2025 hebben we inzicht in de noodzakelijke formatie per locatie gebaseerd op onze visie op zorg en de financiële kaders. Vanaf dat moment voeren we deze normformatie gefaseerd in binnen de gehele organisatie. We benutten de mogelijkheden die er op de arbeidsmarkt zijn met als doel een uitstroom van $\leq 15\%$ en 15 medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.	Benodigde formatie per locatie in kaart brengen + doorberekening financiële impact (kwartaal 1 2025). Impact analyse + plan van aanpak transitie naar nieuwe normformatie zonder inzet ZZP in verband met opheffing van het handavingsmoratorium Wet DBA (kwartaal 1 2025). Gefaseerd invoeren nieuwe normformatie (vanaf kwartaal 2 2025). <u>Benutten mogelijkheden arbeidsmarkt</u> Opzetten DSV flexpool (Kwartaal 1 2025) Plan van aanpak + uitvoering geven aan het inzetten van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt (vanaf Kwartaal 1 2025)

4.1.2 Innovaties

Doelstelling

Groeidoelstelling: we zijn gestabiliseerd in de wijkverpleging. Cliënten ontvangen beeldzorg indien gewenst en passend bij de zorgvraag. In 2025 willen we beeldzorg uitbreiden en tevens starten met de Medido.

Voor Huishouding is in Q1 2025 de groeidoelstelling bepaald

De Momo Bedsense is geïmplementeerd op alle locaties: medewerkers kunnen daardoor hun zorgtaken slimmer inrichten en zorg wordt verleend op basis van 'van Zorg naar Leven'

De Ons Wondzorg app is geïmplementeerd op alle locaties

Activiteiten

Zichtbaarheid verder vergroten in het totale werkgebied inclusief samenwerking verwijzers.

Inzicht in wachtlijst zorgbemiddeling.

Plan van aanpak groei Beeldzorg.

Plan maken of uitbreiding cliënten huishouding mogelijk is, evt. KPI vaststellen.

Vormgeven en uitvoeren 0 meting.

Momo Bedsense implementeren op alle locaties Wonen met Zorg.

Efficiënt borgen Wzd in het proces/gebruik van Momo.

Analyse slaappatroon bewoners toepassen op inzet personeel.

1-meting/controle meting.

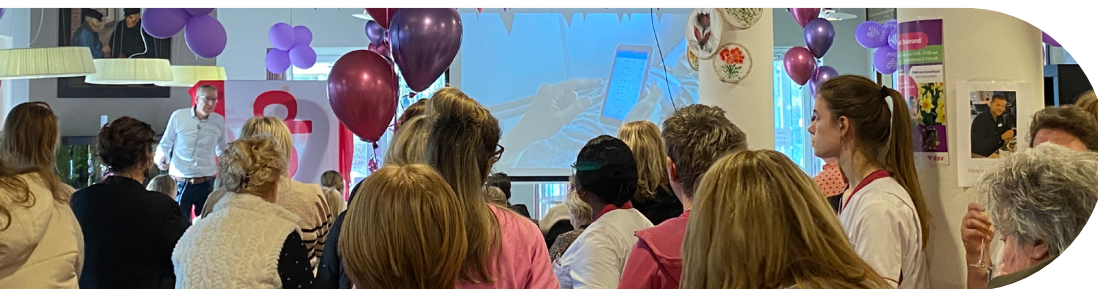
Werkafspraken met het Marente-wondteam evalueren.

Interne werkafspraken rond wondzorg en het werken met de app af ronden.

4.2 Is dat gelukt?

4.2.1 Medewerkers

In 2025 introduceerden wij ons nieuwe werkgeversmerk *Hartverwarmend*; Onze medewerkers zijn het kloppend hart van DSV. Zij hebben liefde voor het leven en maken met die liefde elke dag waardevol. Wat onze medewerkers doen is hartverwarmend. Dat geldt voor onze cliënten, hun collega's, maar ook voor henzelf en hun omgeving. Tijdens een feestelijke roadshow onder de titel 'Vieren en vooruitkijken' is het werkgeversmerk op alle locaties aan de medewerkers gepresenteerd. Daarnaast zijn onze communicatie-uitingen aangepast aan het nieuwe werkgeversmerk. Ook ontwikkelden wij de waaier *Werken bij DSV is hartverwarmend*, waarin de P&O-strategie wordt toegelicht en beschreven wat deze strategie betekent voor onze organisatie, medewerkers en leidinggevend.



Jaarkalender Positieve Gezondheid

Door uitvoering te geven aan de activiteiten vanuit de jaarkalender Positieve Gezondheid houden we DSV breed de aandacht voor Positieve Gezondheid vast. Zo verschijnen er maandelijks nieuwsberichten en e-learning's op de themapagina Positieve Gezondheid op ons intranet DAAN en boden we verschillende workshops en activiteiten aan. Zo was er een workshop over Voeding en Bewegen en een workshop Humor. We organiseerden een padeltoernooi voor alle medewerkers. Daarnaast was vanaf september tot en met december gratis fruit beschikbaar voor alle medewerkers om gezond en lekker eten te stimuleren.

Om steeds bewuster te werken vanuit Positieve Gezondheid nemen we dit thema mee in de managementontwikkeltrainingen voor (team)managers. Daarnaast halen we geluksmomenten vanuit het werken met Positieve Gezondheid op uit de hele organisatie om deze vervolgens weer te delen – zo wordt het ook een inspiratiebron voor anderen én raakt iedereen meer bewust van wat het werken vanuit Positieve Gezondheid eigenlijk inhoudt. Krijna vertelde in [een interview](#) dat eerder geplaatst werd op het intranet van DSV over wat haar gelukkig maakt in haar werk.

“Ik zeg altijd: ik heb het mooiste werk dat er is. Het kunnen kleine en gewone dingen zijn waarmee je groot verschil kunt maken in het welzijn van de bewoners. Alles wat je doet heeft altijd zin. Voor de bewoners én de collega's en de familie.”

Krijna van Schie, Medewerker Welzijn Salem



Strategische personeelsplanning en normformatie

Voor het project SPP en normformatie werkten we in 2025 het model voor het normbudget uit en stelden dit vast. Daarbij hebben we per locatie de noodzakelijke formatie gebaseerd op onze zorgvisie en de financiële kaders. Eén en ander is vervolgens verwerkt in de begroting 2026. Hiermee krijgen de teammanagers meer sturingsmogelijkheden en kunnen zij maximaal inspelen op de behoefte van de zorgzwaartemix op de woongroepen of afdelingen. Ook biedt het de mogelijkheid beter aan te sluiten op de arbeidsmarkt met de inzet van nieuwe functies. We kozen voor Cato van Ximius als capaciteitstool. De implementatie daarvan start in 2026.

Lees meer over de totstandkoming van de normformatie in [het verhaal](#) van Jessica.

Functiehuis

We evalueerden het functiehuis op basis van de nieuw zorgvisie van Zorg naar Leven en keken hoe het functiehuis in de praktijk het beste vorm kon krijgen. Eerst stelden we een conceptfunctiehuis vast, waaraan we nieuwe functies toevoegden. Dit waren Eerstverantwoordelijk Verzorgenden (EVV), Helpende plus, Woonondersteuners en Leefondersteuners. De functies zijn in januari 2026 geëvalueerd. De functie van Woonondersteuner vinden we een passend en waardevol onderdeel van de PG-afdelingen, omdat die helpt in het welzijn van de bewoners en daarmee bijdraagt aan het realiseren

van de visie van Zorg naar Leven. Er was uit nood geboren sprake van tijdelijke inzet van leefondersteuners op de afdelingen somatiek. Deze periode is door teams als zeer positief ervaren en de functie zal dus in 2026 ook opgenomen worden in de functiemix van somatiek intramuraal. Ook de functie van helpende plus was waardetoevoegend. Voor de EVV is behoefte aan verdere positionering en ondersteuning bij het plannen en uitvoeren van de zorgplantaken.

“Met deze tool kunnen we straks ook scenario’s doorrekenen, zoals voor medewerkers die met pensioen gaan, veranderingen in ZZP en de uitbreiding voor nieuw Salem in 2027. Dit geeft ons data en handvatten om beter te sturen op personeelsinzet”.

Jessica van den IJssel, Personeelsadviseur DSV



Zeker met de implementatie van het vernieuwde Omaha classificatiesysteem zal hier extra aandacht voor nodig zijn. Dit is ook zo opgenomen in het implementatieplan.

Tijdens werksessies met collega’s hebben we vervolgens gekeken naar de verpleegkundige functies binnen Wonen met Zorg. Dit heeft geleid tot een samenvoeging van de functies Kwaliteitsverpleegkundige, Coördinator Weekend Avond Nacht (WAN), WAN Hoofd, Coördinator Hospice en Verpleegkundige (WmZ) tot twee nieuwe functies, namelijk de Verpleegkundig Kwaliteitscoach en de Regieverpleegkundige. In 2025 zijn de voorbereidingen voor de transitie naar deze nieuwe functies gestart, met als doel de medewerkers in 2026 te plaatsen in de nieuwe rollen en hen na plaatsing goed te positioneren.

Arbodienstverlening

Per 1 augustus 2025 heeft DSV een nieuwe arbodienstverlener, VisieCare. Deze arbodienst sluit beter aan bij de visie van DSV op gezond werken en biedt betere ondersteuning bij de begeleiding (casemanagement) van leidinggevendenden in verzuimcasuïstiek. Met de providerboog van VisieCare kunnen we ons samen meer richten op preventie.

Medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt

In onze meerjarendoelstelling tot en met 2026 hebben wij opgenomen dat we eind 2026 ten minste 15 collega’s met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst willen hebben. In 2025 hadden wij bij DSV in totaal 18 medewerkers uit deze doelgroep in dienst. Het inzetten van deze medewerkers draagt bij aan onze ambitie om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Tegelijkertijd biedt het deze groep mensen de kans om toe te treden tot de arbeidsmarkt en waardevolle werkervaring op te doen. Daarom willen we hier in de toekomst nog stappen in zetten en zullen we in 2026 een nieuwe doelstelling formuleren.

Medewerkersonderzoek

Eind 2024 hebben wij het medewerkersonderzoek ‘DSV Luistert’ uitgevoerd. In dit onderzoek konden medewerkers aangeven hoe zij het werken bij DSV ervaren. Uit de resultaten kwamen drie thema’s naar voren waarop we willen ontwikkelen, namelijk leiderschap, werkbelasting en aanspreken. In 2025 zijn we daarmee aan de slag gegaan. Onze leidinggevendenden zijn gestart met de ontwikkeling van hun persoonlijk leiderschap. Onder begeleiding van een externe trainer werken zij gezamenlijk en soms ook individueel aan hun persoonlijke ontwikkelpunten. Om de



werkbelasting is te beïnvloeden is naast alle eerder beschreven activiteiten het project Toekomstbestendig en gezond roosteren afgerond. Een goed rooster draagt bij aan een betere werk-privébalans en meer voorspelbaarheid in werktijden. Zo hebben we besloten om roosters twaalf weken van tevoren bekend te maken (in plaats van één maand). Daarnaast zijn wij in 2025 gestart met de DSV Flexpool om gaten in roosters slimmer op te vangen. Ook zijn er trainingen en tools beschikbaar gesteld aan medewerkers over het omgaan met werkdruk. Hiervoor werd bijvoorbeeld onder de medewerkers van Hulp bij Huishouding en de leefondersteuners de Primio-app ingezet. Primio is het leerplein voor de huishoudelijk medewerker en leefondersteuners, waaraan ook een onboardingsmodule is toegevoegd. Er wordt volop gebruik van gemaakt.

De rol van leidinggevend in de manier waarop medewerkers elkaar aanspreken is cruciaal. Zij vervullen hierin een voorbeeldrol en ondersteunen teams bij het voeren van goede gesprekken. Dit is onderdeel van het managementontwikkelprogramma dat onze leidinggevenden doorlopen. De afdeling Opleidingen heeft daarnaast een korte training 'Oordeelvrij benaderen' ontwikkeld, die in 2026 aan medewerkers zal worden aangeboden.

Om inzicht te krijgen in de voortgang van de tevredenheid onder medewerkers, hebben wij in december 2025 een korte tussenmeting uitgevoerd. De focus lag op de genoemde speerpunten. We zien in het algemeen een lichte verbetering ten opzichte van het onderzoek uit 2024. Het rapportcijfer dat medewerkers geven aan DSV was in deze tussenmeting een 7,5 (was 7,3). Uit de resultaten blijkt verder dat er verbetering zichtbaar is op het thema leiderschap.

Op 'waardering door de leidinggevende' scoorden we een 7,1 (was 6,3). De huidige score is vergelijkbaar met de benchmark. Ook op 'steun van de leidinggevende' zien we een verbetering en haalden we een 6,7 (was 6,1). Deze score ligt zelfs boven de benchmark. Al met al is sprake van een positieve ontwikkeling op het gebied van leiderschap. We zijn trots op onze leidinggevenden die hier een groot aandeel in hebben gehad.

Ook in de ervaren werkbelasting zien we een verbetering. Een score rond de 5 wordt gezien als ideaal en laat zien dat de werkbelasting in balans is. In de tussenmeting scoort DSV vergelijkbaar met de benchmark een 5,8 (was 6,3).

Helaas zien we als het gaat om het elkaar aanspreken geen verbetering, maar zelfs een iets lagere score van 5,7 (was 6,0). Dit thema blijft daarmee een belangrijk aandachtspunt. Eind 2026 voeren wij opnieuw een grootschalig medewerkersonderzoek uit en beoordelen we of we de 8+ halen zoals we ons in de strategie als doel stelden.

Uitstroomcijfers/exitanalyse

In 2025 bedroeg het uitstroompercentage exclusief oproepkrachten 12,6 %. Dit was lager dan onze doelstelling voor 2025 van 13%. Met vertrekkende medewerkers houden wij exitgesprekken. In deze gesprekken bespreken wij de vertrekredenen en hoe vertrekkende collega's het werken bij DSV hebben ervaren. Uit de analyse van de exitgesprekken blijkt dat vertrekkende medewerkers over het algemeen met een goed gevoel terugkijken op hun werkperiode bij DSV. Zij geven DSV het rapportcijfer 7,6 en 77% van de vertrekkende collega's zou DSV bij anderen aanbevelen als een fijne organisatie om in te werken. Uit de exitgesprekken kwamen ook aandachtspunten naar voren. Deze aandachtspunten liggen in lijn met de uitkomsten uit het DSV medewerkersonderzoek en vragen niet om aanvullende verbetermaatregelen.



Medewerkersonderzoek

DSV luistert!

**Wij waarderen jou.
Hoe waardeer jij DSV?**

Het kost je maximaal 10 minuten

Doe mee en laat vanaf 30 september jouw stem horen!

Bekijk jouw unieke link via jouw DSV mailadres

Prestaties

- 85 medewerkers zijn **gestart met leren** in Primio!
- 492:22:04 **lang** hebben zij gezamenlijk geleerd
uur min sec
- 134 medewerkers hebben **certificaten behaald**
- 931 trainingen zijn er daarmee **in totaal afgerond**
- 31.03 fysieke trainingen van 1 uur over 1 onderwerp
voor 30 medewerkers zijn hiermee bespaard

Geleerde/opgefriste kennis

- 24 **verschillende onderwerpen** hebben jouw medewerkers zich in verdiept
- De **populairste 5 trainingen** waren:
 1. Signaleren en voorkomen
 2. Werken in de huishouding
 3. Weerbaarheid
 4. Communicatie
 5. Welkom bij Primio
- 4.1 **sterren** (van de 5) gaven jouw medewerkers aan de modules bij de vraag of de module hen helpt bij hun werk.

Verzuim

Het verzuimpercentage was in 2025 7,5%. In 2024 was het verzuim 7,2%. We zien dus ondanks alle inspanningen een lichte stijging. Het huidige verzuim is hoger dan onze eigen doelstelling van 6,5%, maar veel lager dan de benchmark binnen de VVT (9,2%).

4.2.2 Innovaties

In 2025 zien we een stabilisatie in de wijkverpleging die overeenkomt met het landelijk beeld. Cliënten ontvangen nog steeds beeldzorg in samenwerking met Marente. De voorbereidingen voor het starten met de automatische medicijndispenser (Medido) zijn in 2025 gedaan. We verwachten Q1 2026 te starten met de implementatie.

In de huishouding is de groei-doelstelling in 2025 ruimschoots behaald. Ook is vanuit de ISD de aanbesteding huishouding aan DSV gegund en kunnen we zowel in Katwijk als Lisse nog steeds de volledige klantreis bieden. Daar zijn we trots op.

De Momo Bedsense is nu geïmplementeerd op alle locaties. Medewerkers kunnen daardoor hun zorgtaken slimmer inrichten en zorg wordt verleend op basis van 'van Zorg naar Leven'. Daarbij is de Wet zorg en dwang in het proces bij het gebruik van Momo efficiënt geborgd in Ons. In 2026 passen we een analyse van het slaappatroon van bewoners toe op de inzet van onze medewerkers. Dit betekent een optimalisatie van de inzet van Momo. Hierbij willen wij nog beter aansluiten bij het leven van de bewoner waarbij wij de focus verleggen van Zorg naar Leven.

Joan Kat, kwaliteitsverpleegkundige en projectleider vertelt enthousiast over dit project. Lees [hier](#) meer over haar ervaringen en die van haar collega's.

4.3 Wat deden we nog meer?

Jong DSV

Wij willen een fijne werkgever zijn voor iedereen en uit het MTO bleek dat onder de jongeren meer behoefte is aan verbinding. Op 13 november 2025 zijn we daarom gestart met Jong DSV. Jong DSV is een plek waar jong talent zich kan ontwikkelen, verbinden en kan meedenken over de toekomst van onze organisatie. Denk hierbij aan inspirerende workshops, leuke activiteiten, coaching, en zelfs strategische projecten waar frisse ideeën tot leven komen. Tijdens de kick-off zijn wij het gesprek aangegaan over hoe wij Jong DSV met elkaar willen vormgeven.

Er is besproken waar de behoefte bij de groep ligt en op welke manier wij hen het beste kunnen benaderen/betrekken. Na alle waardevolle antwoorden was het tijd voor een interactieve presentatie van een gelukpsycholoog. Zijn belangrijkste tip was de verbinding met elkaar te zoeken. Na afloop werd een focusgroep van Jong DSV collega's gevormd die helpt om het initiatief verder invulling te geven.

Positionering Prettig Wonen Thuis binnen de locaties

Door de omzetting van het aantal bedden somatiek intramuraal naar Prettig Wonen Thuis worden de teams somatiek kleiner, wat de efficiency verlaagt. Daarom is in januari 2026 besloten dat de teams somatiek en PWT binnen de locaties



samenvoegen tot één team. Een implementatie- en communicatieplan is in de maak. Verwachting is dat dit uiterlijk in het tweede kwartaal van 2026 operationeel zal zijn.

Week van de Positieve Gezondheid

Van 20 t/m 24 januari organiseerden we de Week van de Positieve Gezondheid. Deze week stond in het teken van goede voornemens, het uitproberen van sportieve en gezellige activiteiten en aandacht creëren voor de Positieve Gezondheid van onze medewerkers. Medewerkers konden zich bijvoorbeeld opgeven voor Aerial Yoga, stoelmassages, sieradenworkshops, de DSV Pub Quiz en een echte nieuwjaarsduik in de Noordzee. Ook deelden we fruit uit, stonden er iedere dag nieuwe bewegingsoefeningen op het intranet DAAN en was er steeds bij een andere locatie een smoothiekar aanwezig waar met heerlijke smoothies voor onze medewerkers. Natuurlijk dachten we ook aan de nachtdienst. Zij kregen iedere nacht een oppepper in de vorm van een frisse smoothie en een gezonde snack.

Daantje

Eind 2025 zijn de voorbereidende acties gestart voor het 'in dienst nemen' van Daantje. Daantje (met een knipoog naar ons intranet DAAN) is een AI-chatbot die als een virtuele collega onze medewerkers gaat ondersteunen bij vragen over protocollen, procedures en interne afspraken. Door een laagdrempelige 'vraagbaak' te introduceren, verwachten we de vindbaarheid (en toepassing) daarvan te vergroten. Daantje verwelkomen we begin 2026. Eerst nog volledig virtueel, waarbij ze alleen op computers, tablets en smartphones aanwezig is. Later introduceren we Daantje ook fysiek op de



4.4 Wat willen we verder verbeteren?

4.4.1 Medewerkers

Doelstelling

SPP en Normformatie+
Eind 2026 zijn de doelstellingen van zowel de normformatie als de doelstellingen van de deelprojecten van SPP behaald (normformatie, functiehuis, aandachtsvelden en expertisegroepen, momo bedsense).

Medewerker tevredenheid: In 2026 is het uitstroompercentage van medewerkers $\leq 12\%$ exclusief oproepkrachten. Medewerkers geven DSV het rapportcijfer 8+.

Activiteiten

Implementatie en communicatieplan SPP/normformatie
Implementatie software capaciteitsplanning voor TM (deelacties nader uit te werken)
Evaluatie en bijstelling structuur aandachtsvelden en expertisegroepen
Optimalisatie inzet momo bedsense
PM Binnen project Eten en Drinken (normformatie) onderzoek naar keuken/voeding - herijking voedingsdagprijs 2027
Continueren verbeteracties MTO 2024 (afgerond Q3)
Voorbereiden en uitvoeren MTO (Q3 en Q2)
Analyse uitkomsten + plan van aanpak MTO (Q4 2026)
Communiceren resultaten naar medew. (Q4)

Medewerkers met afstand tot arbeidsmarkt: In Q1 26 hebben wij een visie gericht op inzet medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.
In Q2 hebben we een nieuwe doelstelling bepaald op dit thema en hebben we een plan van aanpak gereed.
Minimaal 15 medewerkers met afstand tot arbeidsmarkt

Continueren lopende activiteiten gericht op de SROI doelstellingen (inzet medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt voor de huishouding)
Uitwerken toekomstvisie op inclusief werkgeverschap specifiek gericht op inzet medewerkers met afstand tot arbeidsmarkt (Q1)
Formuleren nieuwe doelstelling medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt en deze toevoegen aan het jaarplan.
Op basis van visie opstellen plan van aanpak inclusief plan van aanpak (Q2)
Evalueren plan van aanpak en verbeteracties formuleren (Q4).

4.4.2 Innovaties

Doelstelling

Transitie somatiek - PWT intramuraal: Eind Q1 2026 zijn de doelstellingen van het project "transitie somatiek naar PWT intramuraal" behaald.

Managementstructuur: In Q4 2026 nemen we een besluit over een toekomstbestendige structuur die past bij de huidige en toekomstige ontwikkelfase van DSV.

Activiteiten

Opstellen en vaststellen projectbrief
Uitvoeren projectbrief met projectplan

Evaluatie huidige structuur en analyse effectiviteit (Q3)
Scenario-ontwikkeling (alternatieve structuren) (Q4)
Besluitvorming agenderen in MT (Q4)
Communicatie en implementatieplan opstellen (afhankelijk van besluitvorming) (Q4).



5. LEREN EN ONTWIKKELEN – BOUWSTEEN 4

5.1 Dit waren onze verbeterdoelen

Doelstelling

In 2025/2026 verbeteren we het leerklimaat t.o.v. 2024. Dit meten we aan de hand van de leerklimatevaluatie die we jaarlijks afnemen onder studenten en werkbegeleiders en we meten dit aan de hand van het MTO 2026.

In 2025 werken we aan vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers door scholingen.

Activiteiten

Duidelijke afspraken maken over rolverdeling teammanagers/afdeling Opleidingen.
Kennis delen over begeleiding van jonge studenten.
Een gezamenlijke visie opstellen n.a.v. de nieuwe zorgvisie en SPP over toekomstgericht opleiden.

Scholingen over onbegrepen gedrag en omgaan met agressie – gericht op alle lagen in de organisatie, toekomstbestendige zorg: met onderwerpen als Informele zorg, motiverende gespreksvoering, verpleegkundig leiderschap in de wijk, welzijnsgerichte scholingen en scholingen voor aandachtsvelders (bijv. Palliatieve zorg, Psychogeriatric, Wondzorg, Psychiatrie).

5.2 Is dat gelukt?

In 2025 werkten we hard aan een nieuw beleidsstuk 'studenten en stagiaires' dat bijdraagt aan meer ruimte en duidelijkheid over rollen en sleutelfiguren in het begeleiden van studenten. Dit stuk is begin 2026 klaar.

We hebben 20 nieuwe werkbegeleiders opgeleid, waarmee we op een totaal van 62 komen. De principes van de oordeelvrije benadering waren onderdeel van hun opleiding. Naast deze werkbegeleiders leidden we ook 13 assessoren op, waardoor we nu op een totaal van 32 gecertificeerde assessoren zitten.

In oktober hebben we onder studenten en werkbegeleiders een meting gedaan naar het ervaren leerklimaat binnen DSV. Dit deden we aan de hand van de theorie vier vermogens. We hebben de resultaten hiervan via ons intranet Daan met de organisatie gedeeld. Komend jaar evalueren we de interventies die we hebben ingezet.

De scholingen belevingsgericht omgaan met dementie en belevingsgericht koken sloten heel mooi aan in de beweging van Zorg naar Leven. De workshops waren druk bezocht en zeer succesvol.

5.3 Wat deden we nog meer?

Toekomstgericht opleiden/strategisch opleidingsbeleid

Sinds 2025 kennen we medewerkers per half jaar zeven uren toe om vakbekwaam te blijven. Zo hebben zij daarover zelf het eigenaarschap. Binnen deze uren doen ze ook de scholingen die verplicht zijn vanuit DSV. Onze digitale leeromgeving DSVleert faciliteert hen met een uitgebreide bibliotheek aan inhoudelijke onderwerpen en softskills. We promoten telkens modules over maatschappelijke thema's, positieve gezondheid en inhoudelijke thema's die aansluiten bij de lijn van DSV.



Waardevol Vernieuwend Onderwijs (WVO)

Binnen WVO zijn dit jaar 50 diploma's uitgereikt aan collega's van DSV.

Certificaat Helpende plus	20
Mbo Helpende zorg en welzijn (met keuzedeel Helpende plus)	13
Verzorgende IG	6
MBO Verpleegkunde	10
HBO Verpleegkunde	1

Binnen het managementteam Wonen met Zorg wordt sinds het vierde kwartaal van 2025 intervisie gedaan, waarbij de teammanagers zelf casuïstiek inbrengen. Dit werken zij in 2026 verder uit zodat het leerrendement voor teammanagers van toegevoegde waarde is en blijft.

Zowel bij Zorg Thuis als binnen Wonen met Zorg is naast de reguliere werkoverleggen en naast het algemene leiderschapsprogramma ruimte gemaakt voor leiderschapsonwikkeling in één op één gesprekken tussen de managers en teammanagers.

Miranda licht in een [interview](#) toe waarom zij zo positief terugkijkt op 2025.

"We hebben een positief jaar gehad waarin het luisteren naar elkaar en positieve samenwerken voor ons centraal stond. Het was fijn om goed stil te staan bij wat ieder nodig heeft en te bekijken hoe we hier als team op in kunnen spelen. Hierop bouwen we uiteraard in 2026 weer verder!"

Miranda Hoek, coördinator Opleidingen



5.4 Wat willen we verder verbeteren?

Doelstelling

Voor 1 juni 2026 werkt 100% van de teams met het nieuwe zorgleefplansysteem en heeft minimaal 90% van de medewerkers de bijbehorende scholing succesvol afgerond.

Voor de nieuwe functies regieverpleegkundige en kwaliteitscoach wordt voor de zomervakantie een nieuw scholingspaspoort ontwikkeld. De staf en de woonondersteuners krijgen al in januari een nieuw scholingspaspoort, passend bij de eisen van hun functie.

In Q3 volgen de verzorgenden IG, de EVV'ers en de verpleegkundigen een training over het voeren van het goede gesprek met naasten van cliënten, passend bij het project Samen met.

Voor 31 december 2026 starten minimaal 20 nieuwe studenten waarvan minimaal 15 zijinstromers. Dit doen zij binnen een fijn leerklimaat waar wij continu aan werken met elkaar. Ook starten wij met minimaal vier specialisaties voor onze verpleegkundigen.

We stimuleren onze medewerkers om het beste uit zichzelf te halen door hen scholingsuren te geven en voldoende scholingen aan te bieden met open inschrijving om zichzelf uit te dagen en te verdiepen. Dit doen we door middel van fysieke en digitale scholingen. Het streven is dat minimaal 80% van de medewerkers hier gebruik van maakt.

Activiteiten

ha scholingen organiseren en interne trainers opleiden

Functies en bijbehorende verplichte scholingen evalueren en eventueel aanpassen

Scholingen organiseren over het voeren van het goede gesprek met naasten.

Specialisatie-opleidingen voor verpleegkundigen aanbieden als palliatieve zorg, wondzorg en geriatrie. Regionaal en vanuit de organisatie werven zodat onze studentenplekken gevuld blijven door middel van gerichte werving en samenwerking met scholen.

Inhoudelijke scholingen als Wzd, digitale vaardigheden, basis dementie, gastvrijheid en welzijn aanbieden
Softskills modules aanbieden, voornamelijk via DSVleert
Elk half jaar 7 uur toekennen aan de medewerkers die hier gebruik van maken



6. INZICHT IN KWALITEIT – BOUWSTEEN 5

6.1 Dit waren onze verbeterdoelen

Doelstelling	Activiteiten
In Q2 2025 is in beeld of en hoe we aanvullend cliëntervaringen willen meten in aanvulling op het verplichte integrale meetinstrument dat voorgeschreven is vanuit het Generiek Kompas.	Vaststellen welke relevante thema's ontbreken in het integrale meetinstrument. Op basis daarvan en in afstemming met teammanagers kwaliteitsverpleegkundigen, cliëntenraden en VAR of een extra meetinstrument ingezet zal worden. Keuze aanvullend (laagdrempelig) meetinstrument. Implementatie aanvullend meetinstrument. Evaluatie aanvullend meetinstrument.
Herzien interne auditsystematiek	Kwaliteits- en wijkverpleegkundigen positioneren als interne auditoren. Projectgroep formeren, samenstellen auditplanning.
Evaluatie externe auditsystematiek	Evaluatie van de PREZO-systematiek en verkenning eventuele andere systematieken
Herziening zorgplanvorming	Projectplan maken, projectgroep formeren, evaluatie RAI en verkenning andere anamnese-instrumenten

6.2 Is dat gelukt?

Cliëntervaringen meten

In het voorjaar van 2025 zijn de cliëntervaringen gemeten. Voor Wonen met Zorg, wijkverpleging en Prettig Wonen Thuis is dit gedaan met de hulp van extern bureau Triqs volgens de uitvraagvereisten vanuit het Generiek Kompas. Voor de huishouding en DSV DOEN! is de uitvraag met een eigen vragenlijst gedaan.

De totale waardering voor DSV is een 8,4. Zorg Thuis scoort gemiddeld een 8,5, Wonen met Zorg een 8,3 en Huishouding ook een 8,3. De aanbevelingsscores (NPS) liggen voor DSV gemiddeld op 8,4. We zijn heel blij met deze resultaten, die de basis vormen voor verdere verbeteringen. Dit doen we in samenwerking met lokale cliëntenraden.

In de uitvraagvereisten vanuit het Generiek Kompas ontbreken de vragen over sfeer, schoonmaak, eten en drinken en activiteiten waar we in eerdere metingen wel vragen over stelden. Zowel bij de bespreking van het Generiek Kompas in 2024 als na de resultaten van de huidige meting zijn geen signalen gekomen van cliëntenraden of de (team)managers dat de uitvraag onvoldoende resultaten opleverde (bv. op sfeer, schoonmaak, eten en drinken, activiteiten, waar in het verleden ook de tevredenheid op werd gemeten). Vooralsnog is er daarom voor Wonen met Zorg, wijkverpleging en Prettig Wonen Thuis geen keuze gemaakt voor een aanvullend meetinstrument. Tegelijkertijd blijven we aandacht houden voor signalen dat het toch gewenst is om hiernaar op zoek te gaan.

Voor DSV DOEN! geldt dat de tevredenheidsmeting in de toekomst onafhankelijk moet worden uitgevoerd. In 2026 zal



daarom onderzoek worden gedaan naar een andere manier van onafhankelijke uitvraag in 2026.

Interne auditsystematiek

Vanuit de interne auditsystematiek zijn de dossieraudits weer opgepakt in 2025. Ieder kwartaal werden de dossiers van alle locaties en Zorg Thuis teams gecontroleerd op basis van een steekproef. Vanwege de ontwikkelingen rondom de herziening van verpleegkundige functies vanuit project SPP, zoals beschreven in paragraaf 4.2.1, is ervoor gekozen om de positionering van kwaliteits- en wijkverpleegkundigen als interne auditoren op te pakken in 2026.

PREZO-audit, verkenning nieuw kwaliteitsmodel

In 2027 start DSV met een nieuwe auditcyclus. Ons huidige PREZO VVT-model van auditorganisatie Perspekt stopt na 2026. Zij hebben een nieuw keurmerk ontwikkeld: Du-Co. Dit sluit goed aan bij het Generiek Kompas en de kernwaarden van DSV. In de afgelopen periode keken we nog wel naar andere systematieken, maar uiteindelijk is besloten om in 2027 over te stappen op Du-Co. Dit zien we op dit moment als de beste opvolger van PREZO voor DSV, met de meest soepele overgang voor medewerkers. De voorbereidingen hiervoor treffen we in het tweede kwartaal 2026, direct na de eindaudit van de huidige auditcyclus.

Herziening zorgplanvorming

DSV werkt sinds 2015 met RAI als anamnese- en classificatie-instrument. In de loop van de jaren werd steeds minder aansluiting tussen RAI en de koers van DSV (van Zorg naar Leven, Generiek Kompas, Positieve Gezondheid) ervaren. Om deze reden is op verzoek van wijk- en kwaliteitsverpleegkundigen een groot project gestart om andere instrumenten te onderzoeken die beter aansluiten bij de huidige situatie en toekomstige ontwikkelingen. Dit leidde in september tot een keuze voor Omaha voor de gehele organisatie. Daarna zijn de voorbereidingen gestart om in Q2 2026 te gaan werken met Omaha. Tegelijkertijd worden ook enkele andere handige functies aan Ons Dossier toegevoegd, waaronder spraakgestuurd rapporteren. De overstap naar Omaha en de toevoeging van een aantal nieuwe gebruiksfuncties geeft DSV ook de gelegenheid om het methodisch werken weer sterker te verankeren.

Lees [hier](#) meer over de betrokkenheid en ervaringen van Heleen bij dit project.



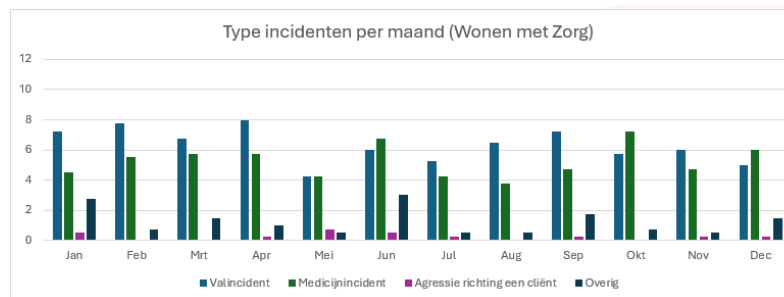
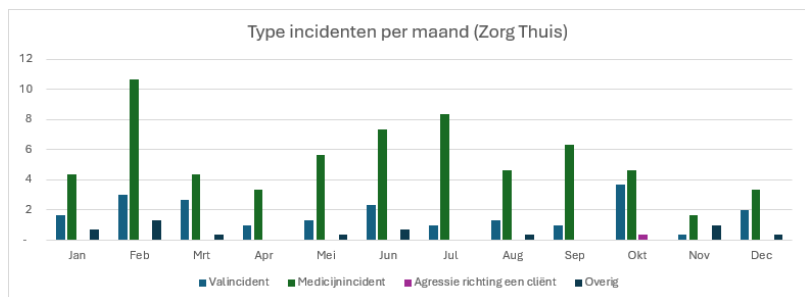
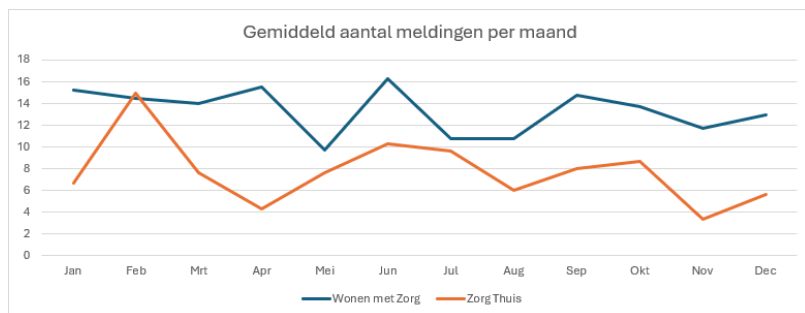
“Vanuit de missie en visie van DSV is er aandacht voor Positieve Gezondheid. Dat is een belangrijk uitgangspunt, daarom is deze nu geïntegreerd in het nieuwe classificatie systeem”.

Heleen Ouwehand-de Vreugd, Kwaliteitsverpleegkundige DSV Salem

6.3 Wat deden we nog meer?

VIM meldingen, calamiteitenonderzoek

De grafieken hieronder tonen het gemiddeld aantal VIM-meldingen en de aard van de incidenten binnen zowel Wonen met Zorg als Zorg Thuis.



In 2025 hebben we drie incidenten onderzocht met de prisma-methodiek. Verbeterplannen zijn opgesteld en grotendeels afgerond. Eén van deze incidenten hebben we gemeld als calamiteit bij de IGJ en is onderzocht onder begeleiding van een externe onafhankelijke onderzoeksbegeleider. Dit betrof een valincident. Bij het schrijven van dit kwaliteitsbeeld is de onderzoeksrapportage met verbeterplan verstuurd naar de inspectie en wachten we nog op terugkoppeling.

Kwaliteitshandboek

Het evalueren en beoordelen van de procedures in het Handboek Kwaliteit is een terugkerend proces. Om dit proces zo gemakkelijk mogelijk te maken zijn er in 2025 nieuwe afspraken gemaakt over de plaatsing van (nieuwe) procedures in het Handboek Kwaliteit. Daarnaast is gewerkt aan de vindbaarheid van beleid en procedures vanuit de hospice en DSV DOEN! door deze documenten te labelen. Eind 2025 zijn daarom ook stappen gezet om het Handboek te voorzien van een digitale (AI) assistent om medewerkers te ondersteunen bij het zoeken naar de juiste documenten. Eerder in dit kwaliteitsbeeld schreven we over deze virtuele collega Daantje. Ook hebben alle documenten in het Handboek Kwaliteit een duidelijke koppeling gekregen met de bijbehorende waarde vanuit de PREZO VV&T. Bij de

documenten van de hospice is ervoor gekozen om de koppeling te maken met de bijbehorende waarde vanuit de PREZO Hospicezorg. Op deze manier is duidelijk terug te zien hoe onze processen en werkwijzen aansluiten bij de PREZO-waarden.

Duurzaamheid

DSV heeft zich gecommitteerd aan de GreenDeal Duurzame Zorg 3.0. We willen eind 2026 minimaal het bronzen certificaat behalen op het Milieuplatform Zorg. In 2025 is hieraan hard gewerkt. Het Duurzaamheidsbeleid is geschreven en zal begin 2026 worden vastgesteld. Daarnaast is er een communicatieplan ontwikkeld dat de implementatie van het beleid ondersteunt. Ook is eind 2025 begonnen met het ontwikkelen van een CO2 routekaart. Laura van Duin, projectleider en Floris van der Kolk, Coördinator facilitair en inkoop [vertellen](#) enthousiast over wat er tot nu toe gedaan is en hoe zij naar de toekomst kijken.



“Ik ben positief verrast over de inzet, het begrip van nut en noodzaak van onze eigen mensen om te gaan verduurzamen.”

Laura van Duijn, projectleider Duurzaamheid

De doelstelling voor 2026 is opgenomen in het Jaarplan van DSV en terug te vinden in paragraaf 6.4 van dit kwaliteitsbeeld.

Privacy en informatiebeveiliging

In 2025 zijn weer nieuwe stappen gezet om DSV meer NEN7510-compliant te maken. Dit deden we onder andere door het instellen van verplichte trainingen voor alle medewerkers, het werken met digitale tools als Phished.io, Passguard en Samen Digitaal Veilig. In december 2025 is samen met onze ICT-partner BMP een gap-audit uitgevoerd om te zien hoever DSV is met de voorbereidingen op NIS2. Hier sturen we in 2026 verder op.

6.4 Wat willen we verder verbeteren?

Doelstelling	Activiteiten
Kwaliteit: Eind 2026 heeft DSV nieuwe stappen gezet om procedures binnen DSV te 'ontregelen'	Inventariseren ontregelmogelijkheden in een campagne Op basis van de uitkomsten concrete ontregelplannen in gang zetten.
Kwaliteit: Evaluatie overlegstructuur DSV	Evaluatie van de huidige overlegstructuren en formuleren van een voorstel voor een eenvoudiger / efficiëntere structuur.
Kwaliteit: Herzien interne auditsystematiek	Kwaliteits- en wijkverpleegkundigen positioneren als interne auditoren. Projectgroep formeren, samenstellen auditplanning.

Veiligheid: Eind Q2 2026 heeft DSV een fit for purpose Business Continuity Plan (ook wel: calamiteitenplan, zorgcontinuïteitsplan en omvat daarnaast ook alle bedrijfsvoering deelgebieden als ICT/ cybersecurity, vastgoed/energie, facilitair en administratie).

Compliance: Eind Q3 2026 voldoet DSV aan wet- en regelgeving met betrekking tot de NIS2 en heeft dat gevalideerd met hulp van experts.

Duurzaamheid: Eind Q2 2026 zal DSV zich minimaal met brons certificeren volgens het MPZ.

DSV ontwikkelt o.b.v. bestaand beleid en documenten een geïntegreerd BCP waarin ook zaken zoals klimaatrisico's, cyberattacks worden meegenomen.

In samenwerking met BMP Datapartners wordt een gap audit vastgesteld met een actieplan om de resterende acties om te voldoen aan NIS2 normen.

Daarnaast zal er een nieuwe Fiscale Scan moeten plaatsvinden.

Conform de projectplanning en gap analyse van het Duurzaamheids projectteam worden alle vereisten voor certificaat Brons, incl bepaalde inkopen (afvalscheidingssystemen voor de 3 locaties) en nieuwe visie en beleid ontwikkeld. Duurzaamheid zal ook moeten worden verankerd in FUBE's van diverse RVT en lijnmanagement functies.



7. REFLECTIE MEDEZEGGENSCHAP

Zowel de Centrale Cliëntenraad (CCR), de Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (VAR) als de Ondernemingsraad (OR) zijn betrokken bij veel beslissingen en vernieuwingen binnen DSV. Op die manier nemen we bij besluiten het perspectief van cliënten (CCR) en medewerkers (OR) expliciet mee en laten we ons adviseren op zorginhoudelijke onderwerpen door de VAR. Hun zienswijze heeft mede het beleid bepaald zoals dit beschreven is in het Kwaliteitsbeeld.

De CCR, VAR en OR geven in hun reflectie terug dat ze blij waren met de laagdrempelige en prettige manier waarop zij in het afgelopen jaar steeds zijn betrokken bij alle lopende en nieuwe projecten op het gebied van kwaliteit binnen DSV. Zij voelen zich gehoord en gezien, ideeën worden echt meegenomen en de samenwerking is prettig. Daarbij is het belangrijk dat zij al in de ontwerpfase van de plannen aan tafel kunnen zitten om mee te denken.

Alle medezeggenschapsorganen benadrukken dat in het afgelopen jaar veel stappen zijn gezet. De CCR noemt als belangrijk thema het verder ontwikkelde product Prettig Wonen Thuis. Volgens Mieke van der Plas, voorzitter CCR beantwoordt Prettig Wonen Thuis aan een groeiende vraag. Ook beoordeelt zij de implementatie van de Momo Bedsense als zeer positief. De CCR is onder de indruk van de hoeveelheid projecten

om tot een verbetering van de kwaliteit te komen, naast al het werk wat in de nieuwbouw van Salem gaat zitten. Zowel de lokale als de centrale raden hebben meegedacht over onder andere de Visie op Eten en Drinken. Dit zien zij als een belangrijk onderwerp voor de cliënten en hun naasten. Prachtig is ook om te zien welke stappen er op het gebied van de opleidingen zijn gezet, meldt Mieke verder.

Terugblikkend is ook Lennart Rienks, de voorzitter van de OR trots op al deze door de CCR ingebrachte punten. Hij benoemt ook expliciet dat hij blij is met het lef om nieuwe stappen te nemen en te willen blijven vernieuwen. DSV zet zichzelf hierdoor goed op de kaart en is daarmee aantrekkelijker als werkgever.

Dat de medezeggenschapsraden kritisch meedenken blijkt ook uit de aanbevelingen die ze DSV meegeven naar aanleiding van het Kwaliteitsbeeld 2025 – 2026. De OR vraagt aandacht voor het goed afronden van projecten, voordat nieuwe plannen worden gestart. Dit schept rust in de organisatie, omdat ontwikkelingen elkaar toch al zo snel opvolgen. De Cliëntenraad vraagt aandacht voor de verbinding tussen verschillende generaties medewerkers. Begrip over en weer is nodig en de verschillende generaties kunnen veel van elkaar leren en elkaar aanvullen. Daarnaast is het goed om in een volgend kwaliteitsbeeld ook cliënten zelf meer aan het woord te laten over het effect van nieuwe ontwikkelingen en plannen, vinden zowel de CCR, de VAR als de OR. Mieke suggereert bovendien nog om mantelzorgers en vrijwilligers meer te betrekken en te ondersteunen in het proces rond de cliënt, bijvoorbeeld door het aanbieden van korte trainingen. Zij hoopt dat dit ook één van de opbrengsten vanuit het project Samen met zal zijn.

Tot slot werd de interactie met elkaar, de OR, CCR en de VAR erg gewaardeerd. "Het is heel leuk en goed om zo samen in gesprek te zijn rond alle thema's. Alle verschillende invalshoeken met ieder een eigen bijdrage aan de kwaliteit van zorg, maakt het resultaat uiteindelijk echt beter. "Wij signaleren samen veel en blijven leren van elkaar!"

In [een interview](#) met Jana lees je meer over de positie van de VAR binnen DSV.



"Binnen de VAR brengen we mensen bij elkaar die vanuit verschillende disciplines kijken naar wat beter kan, maar vooral naar wat werkt".

Jana Heemskerk, voorzitter VAR DSV