Waardigheid en trots voor de toekomst

Samen werken aan toekomstbestendige ouderenzorg.

7e voortgangsrapportage Waardigheid en trots voor de toekomst

Periode mei 2026 t/m oktober 2026

Vilans

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Inhoudsopgave

Algemeen

- Voorwoord 3
- Programma-aanpak 4
- De afgelopen periode in beeld 5
- Vragen uit het veld 6
- Onderzoek 7

Inspireren

- Thema's 8
- Kennisdossiers 9
- Online kennis verspreiden 12
- Bijeenkomsten 13
- Congres 14

Samen leren

- Leergangen 15
- Lerende netwerken 16

Ondersteunen

- LeerDoeDeeltrajecten 17
- Maatwerkondersteuning 18
- Jaarprogramma Samen zorgen 23

Beschouwing 24





Voorwoord

Waardigheid en trots voor de toekomst helpt zorgorganisaties en professionals om de ouderenzorg toekomstbestendig te maken, door kennis te ontwikkelen en te delen, te **inspireren**, **samen te leren** en verandering in de praktijk te **ondersteunen**. In deze zevende voortgangsrapportage beschrijven we de ontwikkelingen en resultaten van het programma in de periode mei tot en met oktober 2026.

We gaan in op de opbrengsten van bijeenkomsten, leergangen en kennisproducten, de voortgang van onderzoeken en de vragen uit het veld. Daarnaast delen we de resultaten en impact van 37 afgeronde maatwerktrajecten. Deze laten zien welke veranderingen in onder meer werkprocessen, samenwerking en cultuur tot stand komen en hoe deze bijdragen aan betere zorg, welzijn en werkplezier. Ook lichten we het recent gestarte **jaarprogramma Samen zorgen** kort toe. In dit programma werken 23 organisaties gedurende een jaar aan het versterken van de samenwerking met informele zorg.

De resultaten laten zien dat binnen het programma de nadruk steeds meer **verschuift van het ontwikkelen en delen van kennis naar toepassing en borging in de praktijk**. Tegelijkertijd blijkt uit de maatwerktrajecten dat duurzame verandering tijd vraagt en afhankelijk is van onder meer eigenaarschap, leiderschap, samenwerking en blijvende aandacht voor implementatie. Deze inzichten geven mede richting aan de laatste fase van het programma Waardigheid en trots voor de toekomst.

www.waardigheidentrots.nl

Programma-aanpak

Door kennis en goede voorbeelden te delen, samen leren te stimuleren en organisaties te ondersteunen bij toepassing in de praktijk, dragen we bij aan de beweging naar toekomstbestendige ouderenzorg.

Om goed aan te sluiten bij de behoeften die in de praktijk leven, halen we vragen op uit de sector. Binnen het programma wordt kennis verzameld die antwoord geeft op deze vragen, onder andere door middel van onderzoek. Deze kennis verspreiden we op drie verschillende manieren.

1. Inspireren

Binnen het programma worden **kennisdossiers** gemaakt. Dit is een bundeling van praktisch toepasbare kennis, tools en praktijkvoorbeelden uit de sector. We verspreiden de kennis via de website, nieuwsbrieven en social media. Hiermee informeren en inspireren we zorgprofessionals. Dit gebeurt ook via verschillende **bijeenkomsten**, zoals webinars en congressen.

2. Samen Leren

Samen leren in de sector wordt gestimuleerd door het faciliteren en organiseren van bijeenkomsten, onder andere in de vorm van **lerende netwerken,** veelal ondersteund door middel van **online communities en leergangen**. Hierin leren zorgprofessionals samen en van elkaar over een bepaald onderwerp of thema.

3. Ondersteunen

De kennis en praktijkvoorbeelden worden ook gebruikt in ondersteuningstrajecten. Dit kan in groepsverband via de **LeerDoeDeeltrajecten** of intensiever, door **maatwerkondersteuning**. Bij maatwerkondersteuning krijgen organisaties één-op-één begeleiding door coaches. Zij worden ondersteund bij het toepassen van kennis en werkwijzen die bijdragen aan toekomstbestendige ouderenzorg. Er zijn momenteel **197** unieke zorgorganisaties die, sinds de start in 2023, ondersteuning hebben gekregen of krijgen via LeerDoeDeeltrajecten, maatwerktrajecten of in het jaarprogramma Samen zorgen (zie pagina 23) .



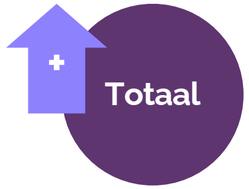
Sinds 2023:
16.091
professionals bij bijeenkomsten

Sinds 2023:
197
unieke zorgorganisaties ondersteund

De afgelopen periode in beeld

In deze rapportage beschrijven we de voortgang in de periode mei tot en met oktober 2026*. Binnen alle onderdelen van het programma zijn belangrijke stappen gezet. Per onderdeel lichten we de belangrijkste activiteiten toe. De paarse pijlen geven de voortgang in deze periode weer. De donkerpaarse cirkels tonen de totale cijfers sinds de start van het programma.

Voorbeeld





Bereik

424.536 views

213.231 websiteweergaven

6.763 views

25 nieuwsbrieven

5.225 views

9.245 downloads

*Twee keer per jaar brengen we de voortgang van het programma in beeld. De vorige rapportage is te lezen op de website van Waardigheid en trots voor de toekomst.

Kennisproducten

14 nieuwe kennisproducten
35 nieuwe praktijkvoorbeelden
62 kennisproducten geactualiseerd

Onderzoeken

5 onderzoeken afgerond
1 onderzoek opgestart

Vragen uit het veld

90 nieuwe vragen uit het veld

Bijeenkomsten

69 bijeenkomsten
1.318 bezoekers op het congres op 29 juni '26

Samen leren

16 actieve lerende netwerken
10 leergangmodules gegeven

Ondersteuning

2 nieuwe LeerDoeDeeltrajecten
1 nieuw maatwerktraject
23 organisaties gestart met Jaarprogramma

Vragen uit het veld

Er zijn vragen van de sector opgehaald via verschillende kanalen, waaronder bijeenkomsten, de website, e-mail, telefoon, LeerDoeDeeltrajecten en de maatwerkondersteuning.

Deze vragen worden, waar mogelijk, persoonlijk beantwoord of er wordt kennis over een onderwerp gedeeld via bijvoorbeeld de website of in een leergang. Daarnaast geven de vragen richting aan de verdere vormgeving van het programma. Zo heeft het ophalen van kennisvragen mede geleid tot het ontwikkelen van aanbod op het thema reablement. De afgelopen periode zijn 90 nieuwe vragen opgehaald en geregistreerd in de kennisvragendatabank van Vilans.

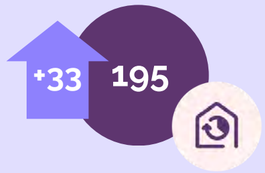


Aantal opgehaalde vragen per thema en voorbeeldvragen uit afgelopen periode



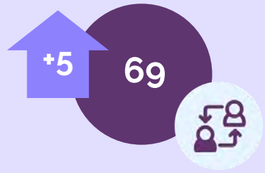
Samenwerken met informele zorg

- Vraagt het omgaan met naasten om nieuwe vaardigheden of verdieping van bestaande vaardigheden?
- Hoe borg en veranker je grenzen binnen je vrijwilligersbeleid?



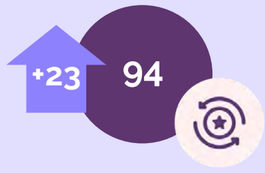
Langdurende zorg thuis

- Zijn er grenzen aan waarvoor een PGB-deel ingezet mag worden?
- Wat bepaalt nu echt of je 24 uur nabijheid nodig hebt?



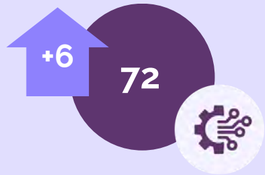
Arbeidsmarkt: samen anders werken

- Stem ik scholing af op de medewerker of bied ik één aanpak voor iedereen?
- Hoe houden we de zorg beschikbaar met de steeds krapper wordende arbeidsmarkt en toenemende zorgvraag?



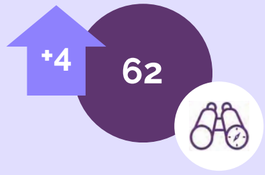
Werken aan kwaliteit

- Op basis van welke inhoudelijke criteria van de zorgvraag wordt bepaald of iemand wel of niet in aanmerking komt voor een bepaald zorgpakket?
- Zijn er handvatten voor het implementeren van een veranderproces?



Technologie en digitale zorg

- Hoe kunnen we verschillende systemen, zoals het ECD, slimmer en beter koppelen?
- Hoe en wanneer kunnen de taken van informele zorg overzichtelijk in de ECD's opgenomen worden?



Toekomst

- Hoe kun je op de toekomstige wijziging van wetgeving inspelen?
- Is het mogelijk om meer duidelijkheid te krijgen over nieuwe regels per 2029?

Onderzoek

Binnen het programma wordt onderzoek gedaan om beter te begrijpen wat werkt in de sector en waarom. De resultaten uit deze onderzoeken worden gebruikt om het bestaande aanbod binnen het programma te valideren en te verbeteren. Hierdoor kan kennis beter worden toegepast in de praktijk. Zo is er afgelopen zomer een inspiratiegids gepubliceerd, waarmee organisaties aan de slag kunnen met het implementeren van kennis. Ook kunnen teams in gesprek over informele zorg met het gespreksinstrument Profiel Ondersteuning en Samenwerking Teams (POST).

De afgelopen periode zijn er **5** onderzoeken afgerond en is **1** nieuwe onderzoek gestart. Op dit moment lopen er 4 onderzoeken.





Lopende onderzoeken

- Vragenlijst onderzoek naar de **Implementation Readiness** van verpleeghuisorganisaties
- Onderzoek **Technologie ter ondersteuning van de samenwerking tussen formele en informele zorg**
- Actieonderzoek naar **reablement** in de verpleegzorg
- Systematische review naar de **implementatie van kennis** nieuw

Nieuw afgerond onderzoek

Onderzoek naar het implementeren van kennis in verpleeghuisorganisaties (sept '26)



Vanuit dit recent afgeronde onderzoek is een **inspiratiegids** ontwikkeld die de sector helpt om veranderingen goed voor te bereiden en in de praktijk te brengen. Hierin zijn de ervaringen van zes organisaties gebundeld. Deze inspiratiegids laat zien wat volgens hen belangrijk is bij het implementeren van nieuwe werkwijzen. Dat zijn tien bouwstenen geworden, waarbij wordt beschreven hoe je hieraan kunt werken.

Thema's rondom toekomstbewustzijn

Per thema halen we kennis op en verzamelen we goede voorbeelden uit de praktijk zodat andere zorgorganisaties hiervan kunnen leren. Deze zijn terug te vinden in de kennisdossiers en kennisproducten per thema op de website.

De kennisproducten worden ontwikkeld en bijgewerkt om professionals en organisaties te ondersteunen bij concrete verander- en implementatievraagstukken in de praktijk.
Op de volgende pagina's bieden we een greep uit de recent ontwikkelde en geactualiseerde kennisproducten.

14
nieuwe kennisproducten

35
nieuwe praktijkvoorbeelden



Kennisdossiers

Samenwerken met informele zorg

- 2 nieuwe kennisproducten:
  - De cliëntreis: samen optrekken in elke fase
  - Een verhuizing naar het verpleeghuis: tips voor samenwerken met naasten

9 geactualiseerde kennisproducten

7 nieuwe praktijkvoorbeelden

- Meest bekeken pagina's sinds de start:
  - Het sociale netwerk in kaart met een ecogram (**45.114 keer**)
  - Kaders informele zorg (**9.051 keer**)
  - Inspiratiemagazine Team van de toekomst, editie 1 (**6.147 keer**)

Langdurende zorg thuis*

- 1 nieuw kennisproduct:
  - Wonen als sleutel voor toekomstige ouderenzorg

8 geactualiseerde kennisproducten

11 nieuwe praktijkvoorbeelden

- Meest bekeken pagina's sinds de start:
  - Wegwijzer langdurende zorg thuis (**21.997 keer**)
  - VPT en MPT - overeenkomsten, verschillen en kantelpunt (**17.203 keer**)
  - Langdurende zorg thuis (**13.065 keer**)

*Reablement valt onder het thema langdurende zorg thuis. Zo zijn er 3 praktijkvoorbeelden over reablement gepubliceerd.

Kennisdossiers

Arbeidsmarkt

- 2 nieuwe kennisproducten:
  - Praatplaat Team van de toekomst
  - Gesprekswaaier generatiesensitief samenwerken

4 geactualiseerde kennisproducten

7 nieuwe praktijkvoorbeelden

- Meest bekeken pagina's sinds de start:
  - Arbeidsmarkt: samen anders werken (**3.907 keer**)
  - Basiszorgdagen: zorg met minder handen, maar met hart (**3.752 keer**)
  - Krappe bezetting? Deze tools helpen Salios (**3.125 keer**)

Werken aan kwaliteit

- 2 nieuwe kennisproducten:
  - Aan de slag met implementeren
  - Vijf tips voor een zingevende daginvulling

17 geactualiseerde kennisproducten

2 nieuwe praktijkvoorbeelden

- Meest bekeken pagina's sinds de start:
  - Inspiratiebox: methodisch werken in de verpleeghuiszorg (**24.684 keer**)
  - Methodisch werken (**21.235 keer**)
  - Methodisch werken, hoe doe je dat als zorgprofessional? (**18.732 keer**)

Kennisdossiers

Technologie en digitale zorg

- 6 nieuwe kennisproducten, waaronder:
  - Datavolwassenheidsscan
  - Stappenplan: kansensessie organiseren
  - Technologie om te ontprikkelen

16 geactualiseerde kennisproducten

7 nieuwe praktijkvoorbeelden

- Meest bekeken pagina's sinds de start*:
  - Technologie en digitale zorg (**14.323 keer**)
  - Zorgtechnologieën (**6.970 keer**)
  - Implementatietoolkit spraakgestuurd rapporteren (**4.555 keer**)

*Dit thema publiceert veel op de Kennisbank Digitale Zorg. Dit is geen website van Waardigheid en trots voor de toekomst, en daarom niet meegenomen in de tellingen. Het werkelijke bereik van de gedeelde kennis ligt daarom hoger dan in deze rapportage zichtbaar is.

Toekomst

8 geactualiseerde kennisproducten

1 nieuw praktijkvoorbeeld

- Meest bekeken pagina's sinds start:
  - Toekomstkompas (**3.836 keer**)
  - Toekomstbestendige zorg (**3.126 keer**)
  - WOZO Waar staan we nu? (**2.231 keer**)

Themaoverstijgend

- 1 nieuw kennisproduct:
  - Zo ontwerp je een lerende monitoringsaanpak

Online kennis verspreiden

De website, social media en de wekelijkse nieuwsbrief van Waardigheid en trots voor de toekomst hebben een groot bereik en zijn al sinds de start een krachtig middel om kennis te verspreiden.

Met onze online kanalen bereiken we een brede groep professionals in de ouderenzorg en maken we kennis en praktijkervaringen breed toegankelijk.

Afgelopen periode

- **424.536** views
- **213.231** websiteweergaven
- **6.763** views
- **25** nieuwsbrieven
- **5.225** views
- **9.245** downloads

Totaal aantal sinds de start

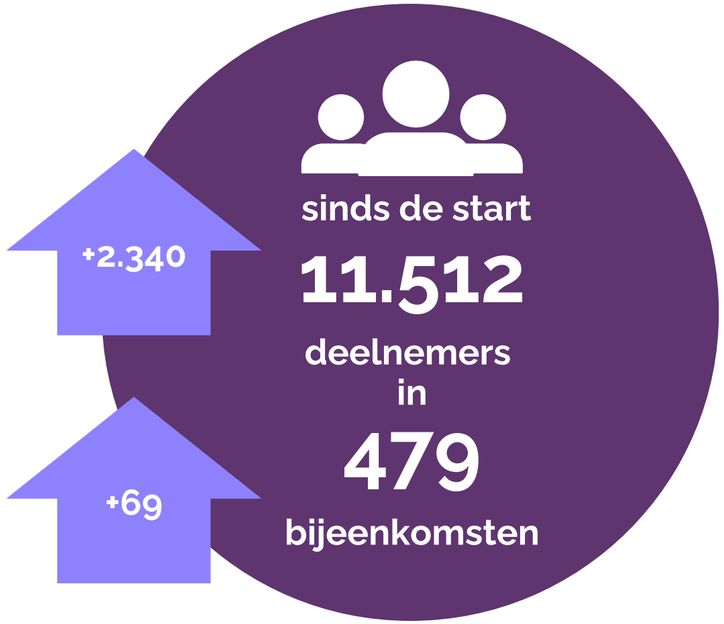


Sinds 6 oktober 2026 worden er geen berichten meer gepubliceerd op de Meta-platformen.

Bijeenkomsten

De afgelopen periode zijn in totaal 69 bijeenkomsten georganiseerd rond verschillende thema's en voor diverse doelgroepen, met als doel kennis te verspreiden. Dit gebeurde in verschillende vormen, zoals webinars, dialoogsessies en leergangen. Webinars vinden altijd online plaats. De andere activiteiten kunnen fysiek, online of hybride worden georganiseerd.

Na elke bijeenkomst ontvangen deelnemers een evaluatieformulier. Zij beoordelen de bijeenkomsten gemiddeld met een 7,4. Ruim de helft van de deelnemers geeft aan de opgedane kennis in de toekomst te gaan gebruiken, bijvoorbeeld door deze te delen in de organisatie of te gebruiken bij het schrijven van een visie en/of het beleid.



Voorbeelden van bijeenkomsten

- Signaleren en markeren van de palliatieve fase: aandacht voor wat je niet meteen ziet
- Leidinggeven aan werken met digitale zorg
- Reablement in de praktijk: hoe maak je reablement als organisatie concreet?

> **Ik neem de meetinstrumenten mee, zodat ik helder krijg wat de cliënt in de palliatieve fase wel of niet wil.**
>
> - deelnemer workshop

Congres

Op 29 juni 2026 vond het jaarlijkse congres van Waardigheid en trots voor de toekomst plaats, waar 1.318 professionals aan deelnamen. Het totale congres werd beoordeeld met een 7,9. Het plenaire ochtend programma werd zelfs beoordeeld met een 8,2. Er werden in totaal 42 verschillende sessies gegeven. De hieronder genoemde deelsessies werden het best beoordeeld.

Best gewaardeerde sessies

- Interactief muziektheater: Zie Mij Palliatief — 8,3
- Kwaliteit benutten van generaties in jouw team — 8,1
- Waarden, wensen en behoeften te weten komen in de palliatieve fase — 8,1
- Casemanagement light voor de groeiende vraag bij dementiezorg — 7,8
- Van strategie naar beleving: breng verandering écht tot leven — 7,8

> **Leuk om met collega's uit andere delen van het land contact te leggen! We lopen allen tegen hetzelfde aan, in dorp en stad.**
>
> - deelnemer congres

1.318
bezoekers op het congres

7,9
rapport-cijfer



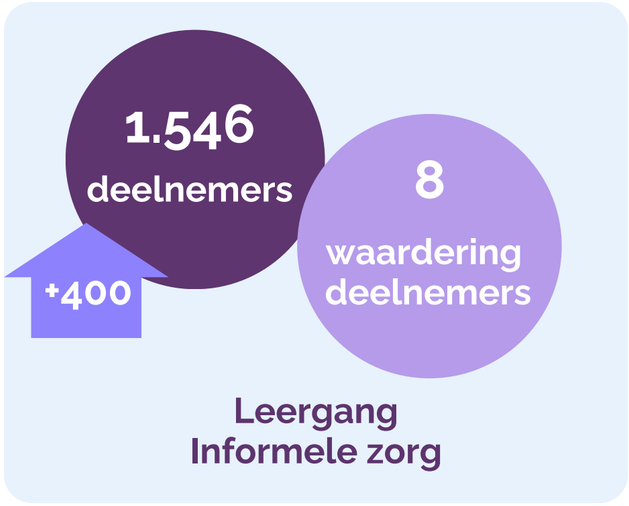
Leergangen

Vanuit het programma bieden we leergangen aan. Een leergang is een samenhangende reeks sessies over een bepaald thema, met een basismodule en verschillende verdiepende modules. In elke sessie staat een ander onderwerp binnen het thema centraal. Deelnemers kiezen zelf welke modules zij volgen. Op dit moment zijn er leergangen voor de thema's Langdurende zorg thuis en Informele zorg.

De leergang Langdurende zorg thuis was zo populair dat er naast de fysieke basismodule ook een e-learning is ontwikkeld. Deelnemers kunnen deze e-learning op elk moment volgen.

Ruim 70% van de deelnemers geeft aan van plan te zijn de kennis te gaan gebruiken!

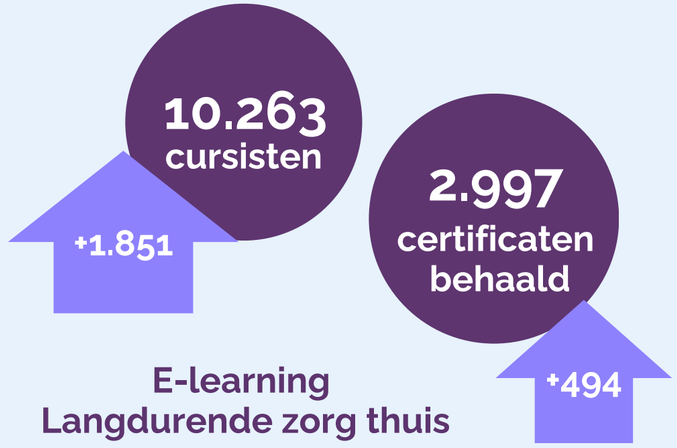




Leergang Informele zorg



Leergang Langdurende zorg thuis



E-learning Langdurende zorg thuis

Lerende netwerken

In het programma ondersteunen en faciliteren we netwerken voor verschillende doelgroepen en thema's. Samenwerken en van elkaar leren staan daarbij centraal.

Lerende netwerken zijn (online) bijeenkomsten waarin zorg- en welzijnsprofessionals van verschillende organisaties kennis en ervaringen delen over vragen en thema's uit hun dagelijkse werk. Op dit moment zijn er 16 actieve lerende netwerken waaraan professionals van 139 verschillende organisaties deelnemen.



Actieve netwerken

- **2 netwerken Informele zorg**
  - 1 voor vrijwilligerscoördinatoren
  - 1 vooroplopersnetwerk
- **2 netwerken Langdurende zorg thuis**
  - 1 ambassadeurs netwerk Wlz-zorg thuis
  - 1 netwerk reablement
- **3 netwerken Arbeidsmarkt**
  - 1 voor teamcoaches
  - 1 voor kleine zorgorganisaties
  - 1 voor HR koplopers
- **8 netwerken Werken aan kwaliteit**
  - 8 netwerken voor kwaliteitsverpleegkundigen
- **1 netwerk Technologie en digitale zorg**
  - 1 voor financiering digitale zorg

> **Fijn dat Waardigheid en trots voor de toekomst in the lead is voor het organiseren en plannen van lerende netwerken.**
> - deelnemer netwerk

LeerDoeDeeltrajecten

In een LeerDoeDeeltraject werken organisaties in een kleine groep samen aan een implementatie-vraagstuk rond een bepaald thema.

Met begeleiding gaan ze stap voor stap en gestructureerd aan de slag. In deze trajecten staan leren van elkaar, van coaches en van experts van Waardigheid en trots voor de toekomst centraal. Waar nodig wordt op verschillende niveaus ondersteuning geboden in de dagelijkse praktijk.



Lopende LeerDoeDeeltrajecten

Methodisch werken rondom de bewoner

- Looptijd: september 2026 - januari 2027
- 6 organisaties, 2 bijeenkomsten tot nu toe

Thema: Werken aan kwaliteit

Datagedreven werken

- Looptijd: september 2026 - september 2027
- 9 organisaties, 1 bijeenkomst tot nu toe

Thema: Technologie en digitale zorg

Afgeronde LeerDoeDeeltrajecten

Samenwerken met informele zorg

- Looptijd: januari 2024 - oktober 2024
- 11 organisaties, 7 bijeenkomsten

Thema: Samenwerken met informele zorg

Het Goede gesprek: zingeving in de palliatieve zorg

- Looptijd: april 2024 - oktober 2024
- 8 organisaties, 6 bijeenkomsten

Thema: Werken aan kwaliteit

Slimmer benutten van data uit zorgalarmeringssystemen

- Looptijd: mei 2024 - juni 2025
- 10 organisaties, 8 bijeenkomsten

Thema: Technologie en digitale zorg

Implementeren digitale zorg voor langer thuis wonen

- Looptijd: oktober 2025 - oktober 2026
- 6 organisaties, 7 bijeenkomsten

Thema: Technologie en digitale zorg

Team van de toekomst

- Looptijd: september 2025 - september 2026
- 11 organisaties, 10 bijeenkomsten

Thema's: Arbeidsmarkt: Samen anders werken & Samenwerken met informele zorg

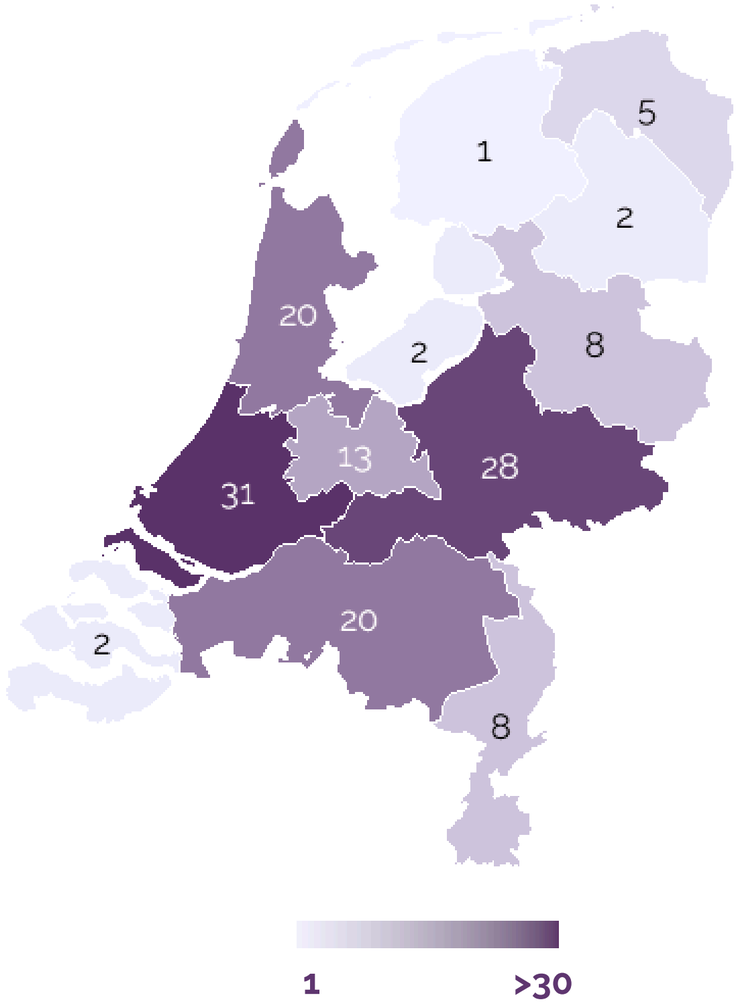
Maatwerkondersteuning

Op verzoek van zorgorganisaties wordt ondersteuning op maat aangeboden. Het gaat hierbij doorgaans om één of meerdere van de thema's van Waardigheid en trots voor de toekomst, vertaald naar de specifieke context van de zorgorganisatie.Tijdens deze maatwerkondersteuning zetten we bij de organisaties één of meer coaches in.

In totaal krijgen of kregen 139 organisaties maatwerkondersteuning. Nieuwe aanmeldingen zijn niet meer mogelijk vanwege de resterende looptijd van het programma. Hierop geldt een uitzondering voor organisaties met urgente kwaliteitsproblemen. Daarom is er in de afgelopen periode alsnog één organisatie aangemeld voor maatwerkondersteuning. Daarnaast zijn binnen het nieuwe jaarprogramma Samen zorgen onlangs 23 organisaties gestart (zie pagina 23).



Aantal maatwerktrajecten per provincie

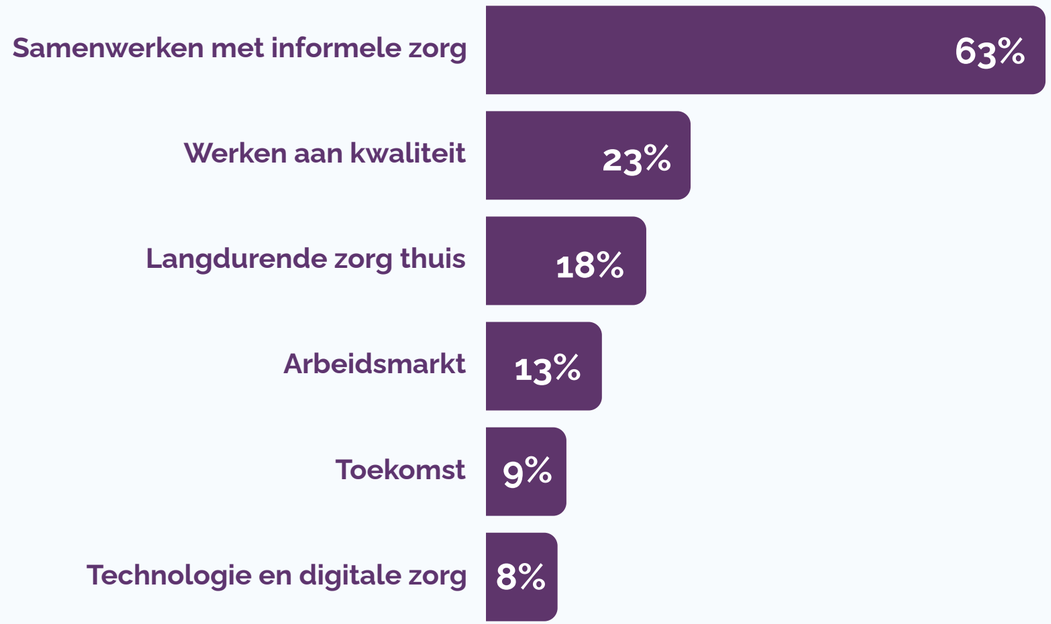


Maatwerkondersteuning

Na aanmelding volgt een intakefase waarin de ondersteuningsvraag met de organisatie wordt besproken, passend bij één van de thema's van het programma. De meerderheid van de organisaties (71%) gaat met één thema aan de slag. Organisaties werken vooral aan het thema Informele zorg, gevolgd door Werken aan kwaliteit en Langdurende zorg thuis. Bij 41 maatwerktrajecten is sprake van een combinatie van meerdere thema's. Binnen deze trajecten wordt vrijwel altijd ondersteuning gevraagd op het gebied van informele zorg, in combinatie met één of meer andere thema's.

> **Families pakken veel meer op, wisten vaak niet dat ze iets konden doen, zowel in zorgtaken als faciliterende taken. Medewerkers zijn blij met de ondersteuning van informele zorg, terwijl zij bij aanvang van het traject, dit meer als een last en bedreiging ervaarden.**
>
> - projectleider

Percentage maatwerktrajecten per thema



Maatwerktrajecten - impactbepaling

Bij het afronden van een maatwerktraject vragen we aan de organisatie om de (grootste) veranderingen door het traject te benoemen, te beschrijven en te onderbouwen.

De belangrijkste resultaten en geleerde lessen van de 37 toe nu toe afgeronde trajecten zijn hier beschreven. Hiervan waren 7 trajecten primair gericht op andere opgaven dan Samenwerken met informele zorg, namelijk Langdurende zorg thuis, Werken aan kwaliteit of Arbeidsmarktvraagstukken.

Belangrijkste inzichten en geleerde lessen

- **Cultuurverandering** kost tijd, herhaling en doorzettingsvermogen.
- Informele zorg moet vanaf het begin **structureel onderdeel** zijn van het zorgproces.
- **Duidelijke rollen, kaders en verwachtingen** zijn cruciaal.
- Medewerkers actief betrekken vergroot **draagvlak** en **eigenaarschap**.
- **Kwaliteit en continuïteit van leiderschap en bestuurlijk commitment** zijn randvoorwaardelijk.
- **Klein beginnen** en **praktijkgericht werken** werkt beter dan een grootse verandering doorvoeren.
- **Borging** vraagt structurele aandacht, monitoring en methodisch werken.
- De externe coaching en begeleiding **versnellen verandering.**

Resultaten en ervaren impact van de trajecten

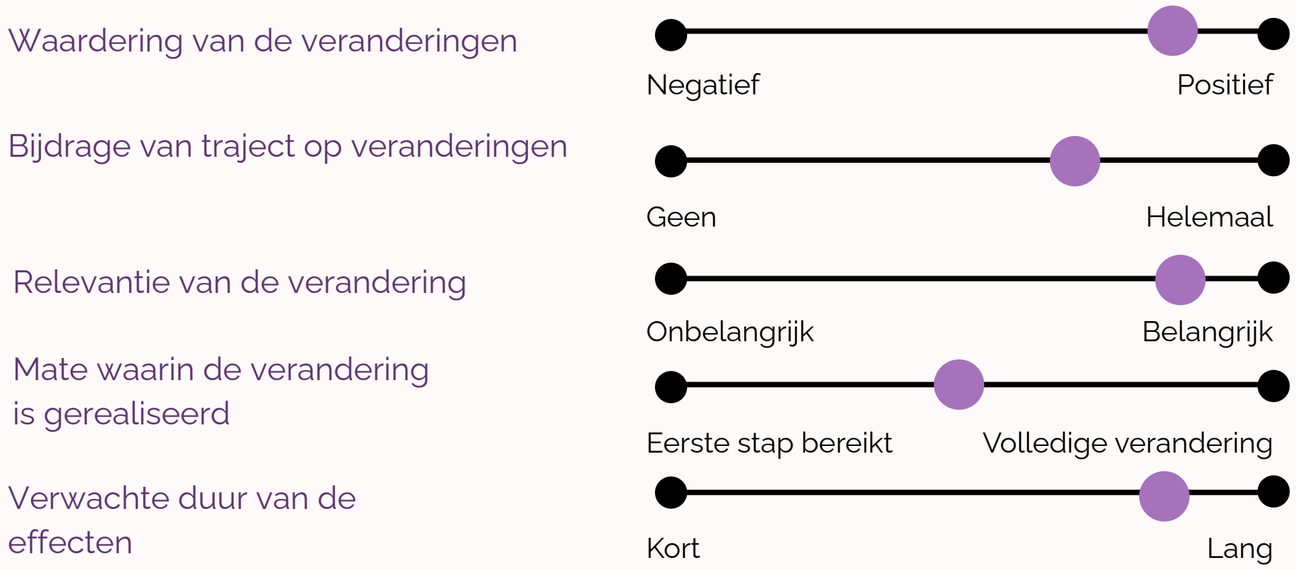
De deelnemende organisaties zijn **positief over het behaalde resultaat**. Bijna vier op de vijf organisaties geven aan hun doelen geheel of grotendeels te hebben bereikt. De anderen geven aan dat doelen deels zijn behaald of dat er een basis is gelegd voor verandering. Belangrijke resultaten zijn de **ontwikkeling van visie, beleid en werkprocessen, kwaliteitsverbeteringen, betere samenwerking met naasten en vrijwilligers, en cliënten die nu langer thuis kunnen blijven wonen (aanbod VPT/MPT).** Coaching, betrokken leiderschap, participatie van medewerkers en het werken met ambassadeurs of proeftuinen droegen hieraan bij.

Medewerkers voelen meer eigenaarschap, ervaren meer duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden en verschuiven meer naar samen zorgen met cliënten, naasten en vrijwilligers. **Mantelzorgers, naasten en vrijwilligers** ervaren dat ze meer betrokken zijn en werken meer en beter samen met professionals. **Cliënten** ervaren meer eigen regie, persoonsgerichte zorg en betrokkenheid van hun netwerk.

Tegelijkertijd is te zien dat cultuurverandering nog niet overal volledig is geborgd en meer tijd vraagt. Veel organisaties beschrijven dat de beweging naar bijvoorbeeld samen zorgen, eigen regie en informele zorg wel duidelijk op gang is gebracht, maar dat **blijvende aandacht nodig blijft voor borging, leiderschap, werkdruk en personele continuïteit.**

Maatwerktrajecten - impactbepaling

Impactmeting veranderingen van de eerste 37 afgeronde maatwerktrajecten



De figuur toont hoe organisaties de gerapporteerde veranderingen beoordelen. De resultaten zijn gebaseerd op 37 afgeronde maatwerktrajecten, waarin over 62 veranderingen is gerapporteerd.

Gemiddelde

> **Er is door het traject meer structuur aangebracht in diverse processen, waardoor er meer vertrouwen is richting de toekomst.**
>
> - projectleider

Duiding van de figuur

De beoordelingen van de veranderingen lopen uiteen, maar liggen grotendeels rond het gemiddelde. Vooral bij de '***mate waarin de verandering is gerealiseerd***' zien we grotere verschillen in de beoordeling tussen organisaties. Zorgorganisaties hebben bij afronding van het traject veranderingen bereikt, maar hebben deze nog niet altijd volledig gerealiseerd. Tegelijkertijd ontstaan na afronding vaak nieuwe ambities. Dit wijst erop dat organisaties zich blijven ontwikkelen en werken aan een lerende organisatiecultuur.

Maatwerktrajecten - Twee voorbeelden uitgelicht

Meer eigen regie en samenwerken rond de cliënt

De organisatie wilde een blijvende verandering in denken en werken realiseren, waarbij **informele zorg, technologie en eigen regie** centraal staan**.** Met een **ambassadeursnetwerk** binnen de organisatie werden medewerkers actief mede-eigenaar van de veranderingen. Op deze manier zijn binnen de organisatie onder meer een **warm welkomproces, familieavonden, een techbieb, ambassadeursnetwerk en scholingsprogramma's** ingevoerd. Medewerkers kijken nu meer naar mogelijkheden en werken nadrukkelijker samen met naasten in de zorg.

Cliënten houden meer grip op hun eigen leven, doordat vaker wordt gekeken naar wat zij zelf willen en kunnen. Hulpmiddelen en technologie ondersteunen hierin hun eigen regie. **Teams** maken eerder bespreekbaar wat familie, vrienden, vrijwilligers en anderen kunnen bijdragen. Dit zorgt voor een **meer gelijkwaardige samenwerking**, maar roept soms ook vragen op over verwachtingen en grenzen. Daarnaast zoeken teams vaker samen naar passende oplossingen. **Zorg, welzijn en andere disciplines** binnen en buiten de organisatie werken nauwer samen, waardoor meer maatwerk voor de cliënt mogelijk is.

De coaching vanuit Waardigheid en trots voor de toekomst droeg bij aan de inrichting van de verandering, de begeleiding van het managementteam en het delen van kennis en ervaringen van buiten de organisatie.

Zorgtechnologie duurzaam verankerd

De organisatie wilde **zorgtechnologie een vaste plek geven** binnen de organisatie, in plaats van te werken met losse initiatieven. Hiervoor zijn duidelijke **processen ingericht**, bijna **60 ambassadeurs** opgeleid, **medewerkers geschoold** en **ondersteunende diensten beter betrokken**. De visie is aangescherpt en ambassadeurs uit alle zorgteams werken samen met het programmateam aan het draagvlak voor zorgtechnologie. Zorgteams dragen actief ideeën aan, nieuwe medewerkers krijgen standaard scholing en technologische oplossingen worden hierdoor breder en effectiever ingezet.

Afhankelijk van de ingezette technologie ervaren **cliënten** meer persoonsgerichte zorg, zelfredzaamheid en welzijn. **Medewerkers** ervaren minder werkdruk en meer werkplezier. De organisatie kan hierdoor de toekomstige zorgvraag en personeelstekorten beter opvangen. Voor het **management** is er een stevig fundament ontstaan binnen de organisatie en zorgteams, waardoor steeds meer technologie kan worden geïmplementeerd. Dit biedt ruimte om het werk anders te organiseren en personeel slimmer in te zetten.

De coach bracht expertise en een onafhankelijke blik, begeleidde complexe gesprekken, maakte onderlinge verbanden inzichtelijk en hielp processen en verantwoordelijkheden helder te organiseren.

Jaarprogramma Samen zorgen

In oktober 2026 is het jaarprogramma Samen zorgen gestart waarin zorgorganisaties worden ondersteund bij het versterken van de samenwerking tussen zorgprofessionals en naasten, mantelzorgers en vrijwilligers. Voor deelname meldden zich 32 zorgorganisaties aan. Op basis van de deelnamecriteria en het beschikbare aantal plaatsen zijn 23 organisaties geselecteerd.

In een jaar tijd werken de deelnemende organisaties aan vraagstukken die direct raken aan toekomstbestendige ouderenzorg, met een focus op het versterken van de samenwerking met naasten, mantelzorgers en vrijwilligers. Dit doen zij door te werken aan:

- het creëren van duidelijkheid over rollen en verwachtingen
- het vergroten van draagvlak en een breed gedragen visie
- het versterken van kennis en vaardigheden onder medewerkers
- het meer samen optrekken met het sociale netwerk rondom cliënten
- het bevorderen van een lerende en reflectieve organisatiecultuur

In het jaarprogramma wordt **voortgebouwd op de ervaring die is opgedaan in de ruim 80 maatwerktrajecten** gericht op informele zorg. Analyse van die trajecten heeft ons geleerd welke stappen essentieel zijn bij het realiseren van een duurzame samenwerking met informele zorg en welke kennis en kennisproducten daarbij werken in de praktijk.

Deze inzichten zijn vertaald naar een eenduidige aanpak, die op onderdelen aangepast kunnen worden naar de eigen context van de organisatie. Organisaties worden ondersteund met **coaching** in de praktijk. Ook komen de deelnemende organisaties vier keer per jaar bijeen om kennis, ervaringen en goede voorbeelden uit te wisselen. Daarnaast is een **systematische leercyclus** ingericht, waarin de voortgang door middel van monitoring regelmatig wordt gevolgd en besproken. Zo zijn **leren, reflecteren en bijsturen** een vast onderdeel van het jaarprogramma.

Organisaties die meedoen aan het jaarprogramma

23
organisaties



Beschouwing

In aanloop naar het laatste jaar van Waardigheid en trots voor de toekomst krijgen we steeds meer inzicht in wat de beweging naar toekomstbestendige ouderenzorg bevordert en belemmert. In de eindrapportage brengen we deze inzichten eind volgend jaar samen. In deze zevende voortgangsrapportage delen we een aantal tussentijdse inzichten uit de praktijk. Deze geven richting aan de verdere uitvoering van het programma.

Veranderen in samenspel

De beweging naar toekomstbestendige ouderenzorg vraagt blijvende aandacht voor implementatie en gedragsverandering. Hoge werkdruk en de hoeveelheid veranderingen beperken de ruimte om te leren en nieuwe werkwijzen eigen te maken. Samenwerken met naasten en vrijwilligers vraagt bijvoorbeeld om heldere rollen, wederzijdse verwachtingen en passende vaardigheden. Bij kwaliteitsproblemen op locaties kan de aandacht voor deze verandering naar de achtergrond verschuiven. Of leidt onduidelijkheid over de toekomst van leveringsvormen van langdurende zorg thuis tot handelingsverlegenheid bij organisaties. Deze uitdagingen vragen om een samenspel tussen wat organisaties zelf kunnen doen en de richting en ruimte die landelijke beleidskeuzes bieden.

Waardigheid en trots voor de toekomst

Vilans

Verandering verankeren

De afgeronde maatwerktrajecten laten zien dat veranderingen in de praktijk in gang zijn gezet. Organisaties hebben vooral behoefte aan ondersteuning bij het vertalen van strategische keuzes naar concrete acties. Deelnemers waarderen de ondersteuning bij het stellen van prioriteiten, het versterken van samenhang en het bewaken van voortgang en koers. Zij rapporteren verbeteringen in werkprocessen, samenwerking en cultuur. Daarmee is duurzame verandering nog niet verzekerd. Voortijdig vertrek van betrokkenen kan de voortgang vertragen en de continuïteit van de ingezette verandering onder druk zetten. Voor verankering zijn daarom naast actieve betrokkenheid van medewerkers vanaf de start duidelijke verantwoordelijkheden, betrokken leiderschap en bestuurlijk commitment nodig. De kunst is om daarvoor de juiste combinatie van generieke en organisatiespecifieke borgingselementen te vinden.

Kennis en praktijk

Kennis biedt organisaties aanknopingspunten om keuzes te maken en nieuwe werkwijzen te ontwikkelen. Nieuwsbrieven, praktijkvoorbeelden, kennisproducten, leergangen en bijeenkomsten bieden daarvoor verschillende ingangen. Deze variatie resulteert in een groot bereik binnen onze doelgroep. Voor de toepassing van die kennis is de verbinding met het samen leren en de ondersteuning van organisaties helpend, door inzichten te vertalen naar hun eigen praktijk en ervaringen te bespreken. Dit vraagt blijvende aandacht voor de aansluiting van kennisvormen op gebruikersbehoeften. Voor het programma blijft daarbij de vraag centraal staan hoe kennisdeling, samen leren en ondersteuning elkaar versterken bij het realiseren en bestendigen van veranderingen.



Colofon

Verantwoordelijk voor uitgave
Vilans

Projectsubsidie
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS)

Onderdeel van programma/project
Waardigheid en trots voor de toekomst

Auteurs
Juultje Naber, Diana van Dijk, Susanne Asscheman en Sander Verschure

Ontwerp
Marleen van Engelen

Contact
Info@waardigheidentrots.nl

Publicatiedatum
november 2026

Disclaimer
Vilans streeft er samen met betrokkenen naar om gebruik te maken van juiste, actuele en beschikbare gegevens in publicaties. Ondanks onze zorgvuldigheid aanvaarden we daar geen aansprakelijkheid voor. Op onze publicaties is de Creative Commons 4.0 licentie van toepassing. Dit betekent dat je onze publicaties mag downloaden, verveelvoudigen en mag verwijzen wanneer de volgende voorwaarden gelden:

- Er sprake is van niet-commerciële doeleinden.
- Je beschrijft dat de publicatie van Vilans is, eventuele auteurs noemt en een URL of hyperlink naar de publicatie plaatst.
- Je de Creative Commons 4.0 licentie vermeldt, inclusief link.

Wil je een onderdeel gebruiken voor een eigen publicatie? Ook dat mag alleen voor niet-commerciële doeleinden en op voorwaarde dat je linkt naar de originele bron en je werk vervolgens onder dezelfde Creative Commons 4.0 licentie deelt.
De Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0 licentie is niet van toepassing op beeldmateriaal, content van derden en op onderdelen waar dit specifiek bij benoemd staat.

Vilans

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Waardigheid en trots
voor de toekomst



Samen werken aan toekomstbestendige ouderenzorg.

Vilans

Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport