

# Kwaliteitsbeeld Careander 2025

Harderwijk, 31 mei 2026

# Inhoudsopgave

<b>Van de bestuurder</b>	<b>3</b>
<b>Careander in cijfers</b>	<b>5</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>6</b>
<b>Deel 1: Zorgproces rond de individuele persoon</b>	<b>8</b>
1.1 Methodisch cyclisch	9
1.2 Informele zorg	11
1.3 Onvrijwillige zorg	13
1.4 Zorgtechnologie	16
1.5 Incidenten	19
1.6 Ontwikkelingen rondom werk- en dagactiviteiten	21
<b>Deel 2: Ervaringen van cliënten</b>	<b>23</b>
2.1 Dit vind ik ervan (DVIE)	24
2.2 Medezeggenschap	26
2.3 Klachten & CvP	30
<b>Deel 3: Professionele ontwikkeling</b>	<b>32</b>
3.1 Leren en ontwikkelen	33
3.2 Verzuim en duurzame inzetbaarheid	36
<b>Deel 4: Zicht op kwaliteit</b>	<b>39</b>
4.1 Audits op kwaliteit van zorg	40
4.2 Kwaliteitsdialogoog	44
4.3 Raad van Toezicht	46
4.4 Verslag externe visitatie	48



# Van de bestuurder



Voor u ligt het **Kwaliteitsbeeld 2025** van Careander. In dit kwaliteitsbeeld laten we zien hoe we het afgelopen jaar hebben gewerkt aan de kwaliteit van zorg en ondersteuning. We kijken terug op wat goed gaat, staan stil bij wat we hebben geleerd en laten zien waar we ons verder op blijven ontwikkelen.

Juist in een tijd waarin de zorg onder druk staat, is het belangrijk om scherp te blijven op wat goede zorg is en hoe we die samen vormgeven. Dat vraagt om aandacht voor cliënten en hun netwerk, om goed toegeruste medewerkers en om ruimte om te leren en te verbeteren in de dagelijkse praktijk.

Dit kwaliteitsbeeld ondersteunt die manier van werken. Het geeft inzicht in ontwikkelingen, laat zien waar we stappen hebben gezet en waar verdere aandacht nodig is. Tegelijkertijd vormt het een basis voor het gesprek over kwaliteit, binnen Careander en met onze partners, en biedt het verantwoording over hoe wij werken aan passende en veilige zorg.

Naast dit kwaliteitsbeeld is een magazine verschenen met ervaringsverhalen van cliënten, verwanten en medewerkers. In die verhalen wordt de leefwereld van de cliënt geschetst. Dit kwaliteitsbeeld sluit daarop aan.

Wat in dit kwaliteitsbeeld en in de ervaringsverhalen zichtbaar wordt, is dat kwaliteit nooit van één iemand is. Het ontstaat in de samenwerking tussen cliënten, hun netwerk, medewerkers en de organisatie als geheel. Ik heb veel waardering voor de inzet en betrokkenheid van iedereen die hier dagelijks aan bijdraagt. Samen blijven we werken aan zorg en ondersteuning die aansluit bij wie iemand is en bij het leven dat hij of zij wil leiden.

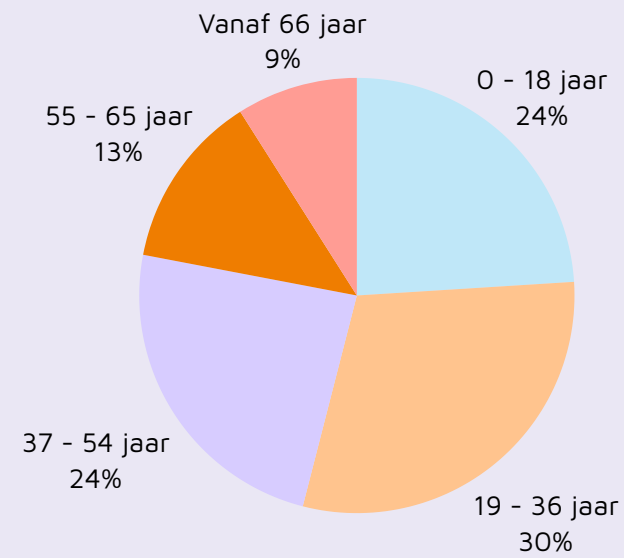
Ik wens u veel leesplezier.

Met vriendelijke groet,  
**Terry Brouwer**  
**Bestuurder Careander**

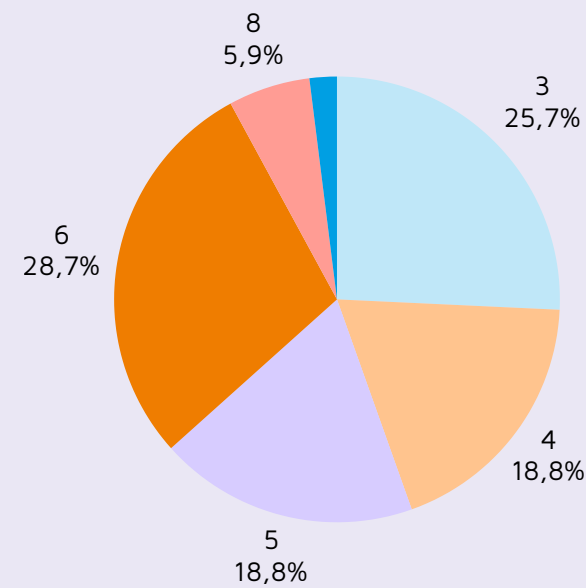


# Careander in cijfers

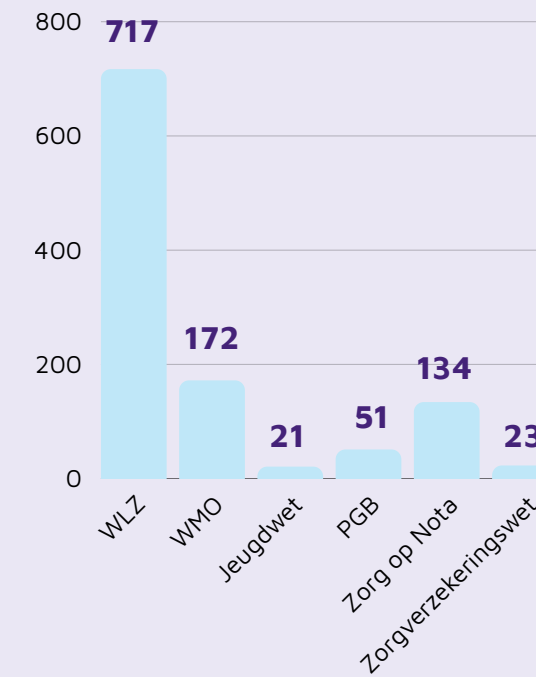
**Leeftijdsverdeling cliënten**



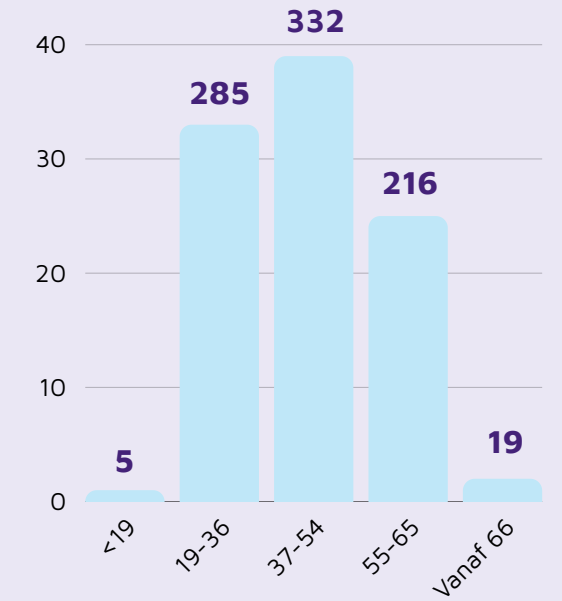
**Overzicht Zorgzwaarte zpz**



**Aantal cliënten per indicatie**

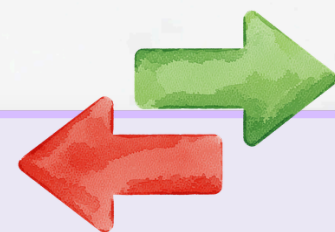


**Aantal medewerkers (excl. stagiaires, incl. leerlingen = 857)**



**Aantal stagiaires**

Heel 2025: 80  
Aantal vrijwilligers  
(dec 2025): 386



**Netto uitstroom**

Instroom medewerkers: 119  
Uitstroom medewerkers: 130  
Netto uitstroom medewerkers: 11 (1,3%)



**Verzuim**

9,05%



**Meldingen CVP**

Cliënten: 2  
Verwanten: 7



**Klachten**

2

## Samenvatting

In 2025 heeft Careander gewerkt aan het versterken van de kwaliteit van zorg en ondersteuning, over de volle breedte van de organisatie. Op alle thema's zijn stappen gezet en is verder gebouwd aan ontwikkeling in de praktijk.

Op het gebied van het zorgproces is gewerkt aan het verbeteren van methodisch cyclisch werken, de ontwikkeling van informele zorg en het zorgvuldig omgaan met onvrijwillige zorg. Medewerkers zijn hierin geschoold en teams zijn ondersteund om dit in de dagelijkse praktijk toe te passen.

Daarnaast is aandacht besteed aan zorgtechnologie, het leren van incidenten en de ontwikkeling van werk- en dagactiviteiten. Zorgtechnologie wordt steeds vaker ingezet ter ondersteuning van de zelfredzaamheid van cliënten. Ook is het incident meldsysteem anders ingericht, waardoor signalen sneller worden opgepakt en benut om te leren en te verbeteren.

De ervaringen van cliënten vormen een belangrijke basis. Het instrument 'Dit vind ik ervan' wordt ingezet en ondersteunt het gesprek over wensen en behoeften.

Medezeggenschap is verder ontwikkeld, al blijft het betrekken van nieuwe leden een aandachtspunt. Klachten en meldingen worden gebruikt om werkwijzen en communicatie te verbeteren.

Op het gebied van professionele ontwikkeling is gewerkt aan leren en ontwikkelen en een betere ondersteuning van medewerkers, onder andere via scholing en onboarding. Tegelijkertijd vraagt het verzuim blijvende aandacht voor duurzame inzetbaarheid.

Uit audits en dialoog blijkt dat Careander een warme organisatie is waar de cliënt centraal staat. Tegelijkertijd zijn er aandachtspunten, zoals rapporteren op doelen, het benutten van data en het versterken van communicatie en de aanspreekcultuur.

In 2026 wordt hier verder op doorgebouwd, met als doel de kwaliteit van zorg blijvend te versterken en beter aan te laten sluiten bij het leven van de cliënt.

# Deel 1: Zorgproces rond de individuele persoon

# 1.1 Methodisch cyclisch werken

## Terugblik

2025 stond in het teken van het versterken van methodisch cyclisch werken. Op verschillende fronten zijn activiteiten uitgevoerd om dit verder te ondersteunen in de praktijk. Alle teams hebben de workshop 'Cliënt in beeld' gevolgd. Aan de hand van praktijksituaties is met teams stilgestaan bij het methodisch werken en zijn per team verbeteracties geformuleerd. Vanaf 2026 is deze workshop op aanvraag beschikbaar.

Daarnaast zijn de trainingen 'Dit vind ik ervan' hervat. Hierdoor zijn medewerkers opnieuw geschoold in het afnemen van DVIE met behulp van de onderzoekende dialoog. Ook hebben drie trainingen voor ECD-coaches plaatsgevonden. De ECD-coach ondersteunt teamgenoten bij vragen en knelpunten rondom het elektronisch cliëntdossier.

Teammanagers hebben via het dashboard inzicht gekregen in de actualiteit van zorgplannen.

Tot slot is de procedure methodisch cyclisch werken samen met medewerkers uitgewerkt en beschreven voor de verschillende werksoorten.

## Aandachtspunten voor 2026 en verder

De focus ligt op anders en meer rapporteren op doelen. Daarbij wordt onderzocht welke technologische toepassingen kunnen bijdragen aan het formuleren van doelen en effectiever rapporteren. Daarnaast wordt gewerkt aan de implementatie van LACCS als cliëntervaringsinstrument binnen EMB-groepen.



## Lees ook het ervaringsverhaal:

"Veldheem biedt ook het gevoel van thuis."

[Magazine pagina 26.](#)

## 1.2 Informele zorg

### Terugblik

Het project informele zorg is gestart in juni 2025. In het najaar van 2025 is, samen met alle betrokken stakeholders, input opgehaald voor de ontwikkeling van een visie en beleid informele zorg. Hierbij zijn verwanten, vrijwilligers, cliënten, medewerkers en het managementteam betrokken.

Op basis van deze input is eind 2025 een eerste concept voor de visie en het beleid informele zorg opgesteld. Tegelijkertijd is gestart met het vormgeven van leefwereld centraal binnen een aantal pilotteams.

Leefwereld centraal betekent dat het gesprek wordt gevoerd met de cliënt en diens netwerk over wat de cliënt zelf kan en nog kan leren. Daarbij wordt gekeken naar de betekenis van hulpmiddelen, de rol van het netwerk en vrijwilligers en de inzet van zorgprofessionals.



### Lees ook het ervaringsverhaal:

“Een plek zoals thuis.”

[Magazine pagina 25.](#)

## 1.3 Onvrijwillige zorg



### Ervaringsverhaal Bettie, adviseur kwaliteit

Onvrijwillige zorg is een onderwerp dat altijd om zorgvuldigheid vraagt.

Bettie Schooten, adviseur Kwaliteit bij Careander, houdt zich hier in haar dagelijks werk mee bezig.

“Bij Careander hanteren we het uitgangspunt ‘nee, tenzij’,” vertelt Bettie. “Dat betekent dat we geen onvrijwillige zorg toepassen, tenzij er zwaarwegende redenen zijn en alle andere mogelijkheden zorgvuldig zijn onderzocht.”

Wanneer onvrijwillige zorg toch noodzakelijk blijkt, volgt Careander het stappenplan van de Wet zorg en dwang. Daarbij wordt steeds opnieuw gekeken of de zorg nog nodig is of dat lichtere, vrijwillige alternatieven mogelijk zijn.

“De keuzevrijheid en eigen regie van de cliënt staan bij ons altijd centraal,” benadrukt Bettie.

Binnen Careander wordt daarnaast bewust ruimte gemaakt voor gesprek en reflectie. “Begeleiders zoeken dagelijks naar de balans tussen vrijheid en veiligheid. Beide waarden zijn belangrijk,” zegt Bettie. Moreel beraad helpt daarbij om samen stil te staan bij de vraag wat in een specifieke situatie het beste is voor de cliënt.

## Moreel beraad

In 2025 is moreel beraad ingevoerd binnen Careander. Er zijn negen aanvragen gedaan, waarvan vijf moreel beraden zijn uitgevoerd. De besproken dilemma's gingen onder andere over keuzevrijheid, veiligheid en gezondheid. Moreel beraad draagt bij aan het gezamenlijk onderzoeken van morele vraagstukken en het maken van concrete vervolgafspraken in de praktijk. In 2026 wordt hier verder op ingezet, met als doel dat op iedere locatie minimaal één moreel beraad heeft plaatsgevonden. Daarnaast wordt het moreel beraad ook ingezet bij onvrijwillige zorg.

## Aanpak onvrijwillige zorg

In 2025 is ingezet op het verder versterken van de aanpak rondom onvrijwillige zorg. De focus lag op het zoeken naar alternatieven voor onvrijwillige zorg, het voeren van interdisciplinair overleg en het verder professionaliseren van medewerkers. Daarnaast is moreel beraad ingevoerd en is gestart met fysieke trainingen voor nieuwe medewerkers.

## Aandachtspunten voor 2026

In 2026 richten we ons op het verder verduidelijken van de werkwijze rondom onvrijwillige zorg voor medewerkers. Ook wordt een evaluatieverslag onvrijwillige zorg opgesteld en krijgt de rol van de onafhankelijk deskundige nadrukkelijk aandacht.



## 1.4 Zorgtechnologie



### Ervaringsverhaal Daniëlle, bewoonster de Rotonde

Bij woonlocatie De Rotonde in Harderwijk gebruikt Daniëlle sinds een paar maanden een robotmaatje. Een kleine robot die haar helpt met de dagindeling en zorgt voor een glimlach.

Daniëlle heeft moeite met tijd en overzicht. Haar persoonlijk begeleider Maike vertelt: “Ze wist eerder niet goed welke dag het was of wanneer de taxi kwam. Nu helpt Maatje haar stap voor stap door de dag. Ze zat eerst voor het raam te wachten. Nu weet ze precies wanneer het tijd is om op te staan.”

Maatje maakt haar wakker, herinnert haar aan het avondeten en speelt muziek van haar favoriete band. Soms met een grapje, waardoor de dag vaak begint met een lach.

“Door robotmaatje komt ze vaker vanzelf in actie,” vertelt Maike. “Hij zet een muziekje op en dan doet ze de oefeningen gewoon mee.” Daniëlle voelt zich er zekerder door en zegt zelf: “Ik wil niet zo afhankelijk zijn van jullie, dus dit helpt mij heel goed.”

Het persoonlijke contact blijft belangrijk. “De band tussen ons blijft hetzelfde,” zegt Maike. “Wij zijn er nu meer voor het sociale stuk.” Het mooiste? Ze lacht. En we zien haar groeien.

## Terugblik 2025

In 2025 is meer focus aangebracht op grotere projecten in plaats van losse casussen, zodat er daadwerkelijk stappen gezet konden worden. Het robotmaatje geldt hierbij als een succesverhaal, omdat de ouders naderhand zelf een robotmaatje hebben gekocht en er nu onderzocht wordt of het ook bij andere cliënten passend is. Daarnaast krijgt zorgtechnologie steeds meer bekendheid binnen de organisatie en op de verschillende locaties.

## Plannen voor 2026

In 2026 werken we verder aan het integreren van de vijf vragen van zorg naar gewoon leven. Daarnaast lopen het project informele zorg en het project DigiContact bij ambulante cliënten en VPT door. Ook wordt ingezet op de verdere uitbreiding van de cliëntenapp en MijnEigenPlan en op het verbeteren van de nachtzorg in het kader van zorg naar gewoon leven.



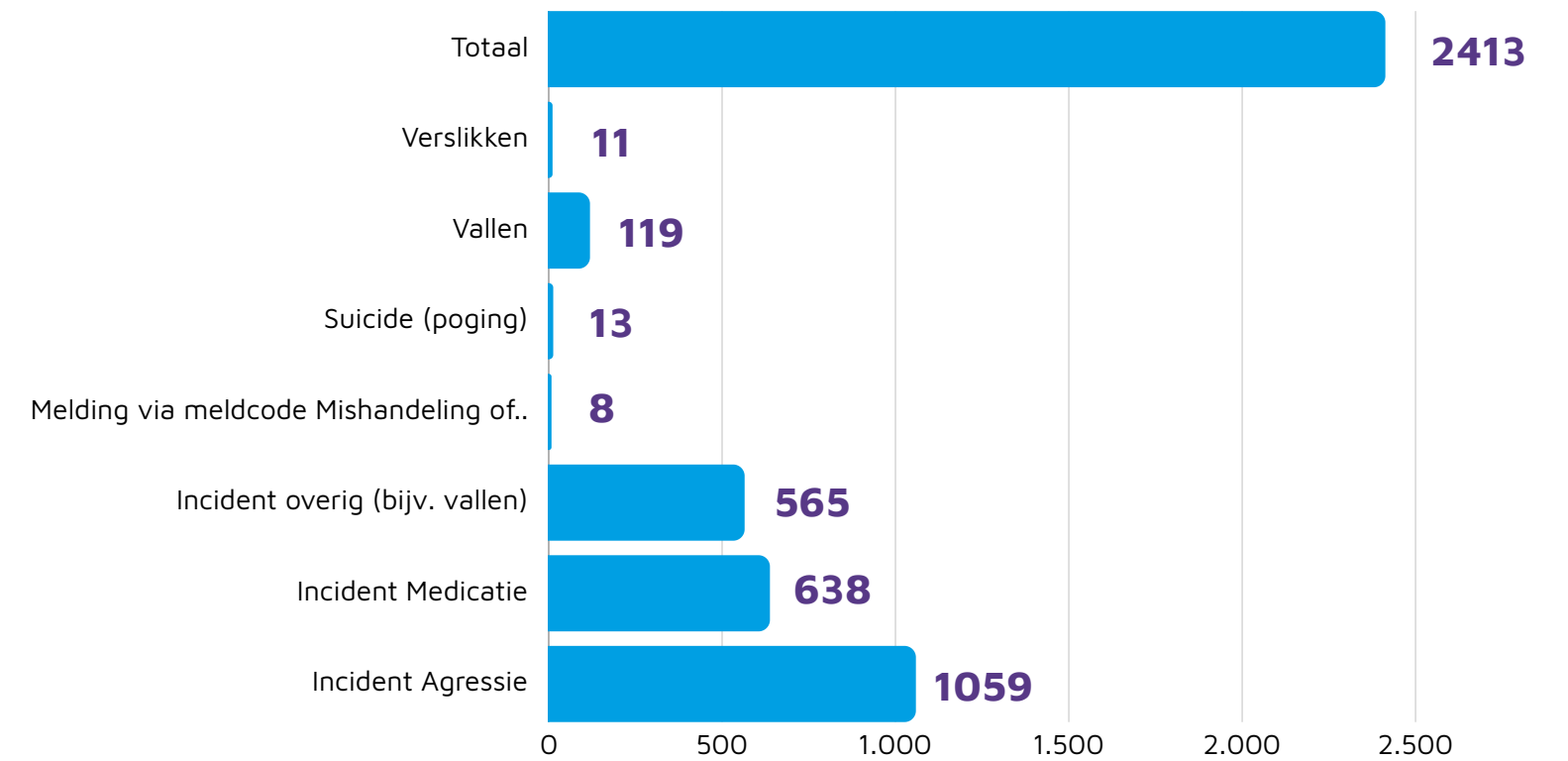
# 1.5 Incidenten

In 2025 is het incidentmeldsysteem heringericht. De afhandeling van incidentmeldingen ligt nu bij de persoonlijk begeleider en niet langer bij de teammanager. Hierdoor kunnen incidenten sneller en inhoudelijker worden opgepakt in het primaire proces. Bij incidenten rondom vallen en verslikken wordt nu direct de fysiotherapeut en logopedist betrokken. Dit draagt bij aan beter leren en verbeteren op de werkvloer en zorgt voor een kortere terugkoppeling naar de praktijk.

Het aantal incidenten in 2025 is vergelijkbaar met het aantal incidenten in 2024. Vijf incidenten zijn onderzocht met behulp van de Prisma-methode. Deze onderzoeken hebben niet geleid tot meldingen bij de Inspectie.

In 2026 staat een uitbreiding van het Prisma onderzoeksteam gepland. Door vertrek van medewerkers is voortdurend aandacht nodig voor het kwalificeren van medewerkers die incident onderzoek kunnen uitvoeren.

## Incidenten cliënten 2025



# 1.6 Ontwikkelingen rondom werk- en dagactiviteiten

## Terugblik 2025: wat ging goed en wat kon beter

De samenwerking en verbinding tussen clusters is sterk verbeterd, zowel op operationeel als tactisch niveau. Ook de samenwerking tussen clusters en de ondersteunende teams is merkbaar versterkt.

De presentatie van het financiële dashboard is verbeterd, maar vraagt nog verdere optimalisatie. Daarnaast is een artikelbeheersysteem in combinatie met centraal kassabeheer geïmplementeerd en is gewerkt aan het hanteren van eenduidige prijzen.

## Vooruitblik 2026-2027

In de periode 2026-2027 worden de in- en verkoopprocessen verder geoptimaliseerd. Daarnaast zetten we de beweging van zorg naar gewoon leven verder in.



Daarbij ligt de focus op het bevorderen van meer zelfstandigheid en redzaamheid van cliënten, in combinatie met leren en ontwikkelen en een nog sterkere gerichtheid op participatie in de samenleving. Voor werk- en dagactiviteiten betekent dit een verdere beweging van dagactiviteiten naar werk, waar dat mogelijk is.

**Lees ook het ervaringsverhaal:**  
“Werk- en dagactiviteit bij Careander.”  
[Magazine pagina 50.](#)

# Deel 2: Ervaringen van de cliënten

## 2.1 Dit vind ik ervan (DVIE)

### Terugblik en vooruitblik

In 2025 is Dit vind ik ervan (DVIE) wederom ingezet als cliëntervaringsinstrument en als basis voor het zorgplan. Medewerkers zijn hierin verder geschoold en nieuwe medewerkers worden bij indiensttreding geschoold in het werken met DVIE.

DVIE wordt op veel locaties positief ervaren als gespreksinstrument. Het ondersteunt het voeren van het gesprek met de cliënt en draagt bij aan het formuleren van doelen die aansluiten bij de wensen en beleving van de cliënt. Cliënten ervaren het 1-op-1 moment als waardevol en geven aan zich hierdoor meer gezien en gehoord te voelen.

In 2025 is daarnaast gestart met een pilot om te onderzoeken hoe de opgehaalde DVIE-informatie gebruikt kan worden voor leren en verbeteren op locatie- en organisatieniveau. De gekozen werkwijze bleek in de praktijk nog niet volledig passend. In 2026 wordt verder onderzocht hoe de DVIE-gegevens beter en meer cyclisch benut kunnen worden op locatie en organisatieniveau.



## 2.2 Medezeggenschap

### Terugblik 2025 - wat ging goed?

#### Deelraad Verwanten

Wij zijn als CCR-Deelraad Verwanten betrokken geweest bij het zorgvuldig saneren van twee locaties voor dagbesteding, die financieel niet meer levensvatbaar bleken te zijn.

Ook zijn wij meegenomen bij adviesaanvragen over beleidsstukken die door het servicebureau zijn ontwikkeld of aangepast. Daarnaast is onze financiële commissie per kwartaal aangehaakt bij de ontwikkelingen op dit gebied. In open en goede gesprekken met de concern-controller hebben wij hierover kunnen doorpraten met de bestuurder en inzicht gekregen in het wel en wee van Careander.

De routing van informatieverstrekking, rapportages en advisering is verbeterd, waardoor wij als Verwantenraad eerder kunnen inspelen op de actualiteit. Wij ervaren in toenemende mate dat de Deelraad Verwanten serieus wordt genomen.

Wij kijken bovendien terug op een goede samenwerking met de Deelraad Cliënten, waarin wij steeds vaker dezelfde speerpunten belangrijk vinden.

#### Deelraad Cliënten

Wij zijn als CCR-deelraad cliënten, samen met een lokale cliëntenraad, betrokken geweest bij het project Warm welkom. We hebben meegedacht en tips gedeeld over hoe medewerkers zich welkom kunnen voelen op hun locatie.

Een lokale cliëntenraad heeft daarnaast een spel over duurzaamheid getest. Dit is een belangrijk en herkenbaar thema, ook voor ons als cliëntenraden. Het spel is ontwikkeld binnen een project van de Groene Zorg Alliantie.

Ook is in 2025 de cliëntenapp gestart. Hierdoor kunnen cliënten zelf informatie en nieuwsberichten opzoeken en lezen. Een cliënt helpt mee met het uploaden van berichten – dat vinden wij een mooie ontwikkeling.

Daarnaast hebben wij als CCR geadviseerd over diverse onderwerpen, waaronder de sluiting van een locatie voor werk- en dagactiviteiten. Daarbij hebben wij aandacht gevraagd voor een passende andere plek en voldoende tijd om te wennen. Cliënten gaven aan zich hierin serieus genomen te voelen.

## Wat kon beter?

### Deelraad Verwanten

De zoektocht naar nieuwe leden voor de lokale en centrale verwantenraden verliep moeizaam. Het blijkt lastig om verwanten te motiveren om een rol te spelen in de medezeggenschap, zeker in een tijd waarin er veel op zorginstellingen afkomt. Tegelijkertijd blijft het belangrijk dat wij meepraten over zeggenschap, juist voor bewoners en deelnemers die dit niet altijd zelf kunnen.

Daarnaast blijft communicatie binnen Careander een aandachtspunt, zowel vanuit de organisatie als vanuit onszelf.

### Deelraad Cliënten

Het proces om over te gaan naar een nieuwe provider duurt lang. Hoewel de stappen zorgvuldig worden gezet en cliënten en verwanten worden betrokken, vraagt dit traject veel geduld.

## Vooruitblik 2026-2027

### Deelraad Verwanten

Wij kijken uit naar een vernieuwd medezeggenschapsreglement, waarin meer duidelijkheid komt en beter wordt afgebakend wie waarvoor verantwoordelijk is. Daarmee worden onze rollen binnen Careander zichtbaarder.

### Deelraad Cliënten

In 2026-2027 gaan wij aan de slag met het evalueren van het beleid medezeggenschap en de Medezeggenschapsregeling, met ondersteuning van het LSR.

Daarnaast willen wij verdere stappen zetten in het eerder communiceren over plannen binnen de organisatie. Zo kunnen cliëntenraden eerder betrokken worden bij ontwikkelingen en bij advies- en instemmingsverzoeken.



### Lees ook het ervaringsverhaal:

“Medezeggenschap is pas echt als je mee mag doen.”

[Magazine pagina 76.](#)

## 2.3 Klachten & CvP

### **Klachten en cliëntvertrouwenspersoon**

In 2025 zijn twee klachten ingediend bij Careander. In beide gevallen is, conform de klachtenregeling, eerst ingezet op een informele oplossing. Na overleg met de interne cliëntvertrouwenspersoon en bemiddeling tussen betrokkenen zijn beide klachten in onderling overleg informeel afgehandeld. Een formele beoordeling was daardoor niet nodig.

Daarnaast zijn in 2025 negen nieuwe meldingen gedaan bij de interne cliëntvertrouwenspersoon: twee door cliënten en zeven door verwanten. Deze meldingen gingen onder andere over bejegening, begeleidingsafspraken, veiligheid en communicatie. De signalen uit klachten en meldingen worden gebruikt om te leren en waar nodig werkwijzen en communicatie te verbeteren.



# Deel 3: Professionele ontwikkeling

## 3.1 Leren en ontwikkelen



### Ervaringsverhaal Tessa, adviseur leren en ontwikkelen

Nieuwe medewerkers goed laten landen binnen Careander is waar Tessa Genders, adviseur Leren en Ontwikkelen, zich dagelijks voor inzet. Het onboardingproces is ontstaan vanuit de wens om nieuwe collega's een warm welkom te bieden en meer structuur te brengen in het inwerken.

Een belangrijk onderdeel daarvan is de introductieochtend. "Tijdens deze ochtend leren nieuwe medewerkers wie Careander is, waar de organisatie voor staat en welke waarden belangrijk zijn," licht Tessa toe. Zo voelen zij zich vanaf de start betrokken.

Studytube speelt hierin een centrale rol. Nieuwe medewerkers melden zich via dit leerplatform aan voor de introductie en vinden er een persoonlijk overzicht van verplichte en aanvullende scholingen. "Het platform geeft nieuwe medewerkers direct inzicht in welke cursussen ze moeten volgen om goed voorbereid aan de slag te gaan," vertelt Tessa.

Daarnaast krijgt iedere nieuwe medewerker een buddy. Een ervaren collega die helpt met praktische vragen en ondersteunt in de eerste periode. Het doel is duidelijk: "Iedere nieuwe medewerker voelt zich welkom, gezien en goed voorbereid." Een sterke start legt daarmee de basis voor verdere ontwikkeling.

## Terugblik 2025

In 2025 is per functie en locatie in kaart gebracht welke scholing nodig is. Dit heeft geleid tot een herinrichting van Studytube met leerpakketten, waardoor inzichtelijk en transparant is welke scholing verplicht is. Het leermanagementsysteem is hierop ingericht, zodat duidelijk is wat van medewerkers wordt verwacht om de kwaliteit van Careander te borgen.

Door deze aanpak is ook inzicht ontstaan in de kosten en studietijd van verplichte scholing. Dit heeft bijgedragen aan een transparanter scholingsbudget en ruimte voor individuele scholing en vernieuwende aanvragen. Daarnaast is een eerste aanzet gedaan voor een toekomstgericht opleidingsbeleid. Aandachtspunt blijft het evalueren van ingezette trainingen en het beter verbinden van scholing aan de organisatiekoers.

## Vooruitblik 2026-2027

Het herziene opleidingsreglement treedt naar verwachting in 2026 in werking en maakt ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers inzichtelijk, inclusief flexibel opleiden. Met organisatorische veranderingen wordt scholing verder op maat ingericht per doelgroep. Leren en ontwikkelen wordt daarmee steeds strategischer ingezet, met focus op continuïteit en duurzame inzetbaarheid.



## 3.2 Verzuim en duurzame inzetbaarheid



### Ervaringsverhaal Gabriëlle, verzuimadviseur

Duurzame inzetbaarheid gaat bij Careander niet alleen over verzuim, maar juist over alles wat ervoor plaatsvindt. Gabriëlle van den Hoorn, verzuimadviseur bij Careander, houdt zich hier dagelijks mee bezig.

“Als verzuimadviseur zie ik dat het gesprek over eigen regie vaak pas naar voren komt wanneer iemand ziek is,” vertelt Gabriëlle. “Terwijl het juist helpend kan zijn om daar al eerder samen bij stil te staan.” Duurzame inzetbaarheid draait volgens haar om het behouden van werkplezier, gezondheid en motivatie.

Binnen Careander wordt gewerkt met een kleurmodel: groen, oranje en rood. Groen betekent dat het goed gaat, oranje dat iemand onder druk staat en rood dat er sprake is van verzuim. “Het model helpt ons om vroeg te signaleren en tijdig in gesprek te gaan,” legt Gabriëlle uit.

In 2025 ontving Careander een MDIEU-subsidie, waardoor extra ruimte is ontstaan om knelpunten in kaart te brengen en medewerkers beter te ondersteunen. “Samen met de bedrijfsarts kijken we naar de oorzaken van uitval en hoe we medewerkers inzetbaar kunnen houden.”

Een voorbeeld laat zien hoe dat werkt in de praktijk. “Een medewerker gaf zelf aan in de oranje zone te zitten. De teammanager ging het gesprek aan en samen besloten zij bedrijfsmaatschappelijk werk in te schakelen. Daarmee is een ziekmelding voorkomen.”

Dat is duurzame inzetbaarheid zoals Gabriëlle die voor zich ziet: op tijd het gesprek, met oog voor wat iemand nodig heeft.

## Verzuim en duurzame inzetbaarheid

Het verzuimpercentage is gestegen van 8,23% in 2024 naar 9,05% in 2025. In de loop van 2026 wordt een daling van het verzuim verwacht omdat de focus is komen te liggen op preventie en verdere inbedding van het thema duurzame inzetbaarheid (DI) in de organisatie. In 2025 hebben we binnen het project MDIEU 17 deelprojecten op het gebied van duurzame inzetbaarheid opgepakt. Dit resulteerde in o.a. in het implementeren van de visie op duurzame inzetbaarheid, het opzetten van een DI-structuur en het organiseren van DI-bijeenkomsten voor leidinggevenden. In 2026 geven we aan duurzame inzetbaarheid een vervolg door het aanstellen van een DI-adviseur die samen met de verzuimadviseur aan de slag gaat met verschillende thema's/onderdelen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid.



# Deel 4: Zicht op kwaliteit

## 4.1 Audits op kwaliteit van zorg

In 2025 hebben verschillende audits plaatsgevonden op het gebied van kwaliteit van zorg, waaronder een externe audit, interne audits en een audit medicatieveiligheid. Deze audits geven waardevolle inzichten in waar Careander staat en waar gericht verder kan worden verbeterd.

### Externe audit

De externe audit heeft laten zien dat Careander verdere stappen kan zetten in het structureel vastleggen en volgen van verbetermaatregelen. Binnen het methodisch cyclisch werken is zichtbaar dat cliëntdoelen nog sterker ontwikkeld kunnen worden en dat doelgericht rapporteren verdere aandacht vraagt. Ook liggen er kansen in het beter benutten van beschikbare data om systematisch te leren en verbeteren. Daarnaast is verdere ontwikkeling mogelijk in de aanspreekcultuur, in samenhang met het principe zeggen wat je doet en doen wat je zegt en het gebruik van DVIE.

Naar aanleiding van de externe audit zijn concrete verbetermaatregelen opgesteld.

In 2025 zijn gerichte stappen gezet om de beweging van systeemwereld naar leefwereld van de cliënt verder te versterken. Door maandelijkse dialogen tussen teammanagers en adviseurs van het servicebureau worden signalen uit de praktijk en data op locatieniveau beter met elkaar verbonden. De workshops 'Cliënt in beeld' ondersteunen het leren dicht bij de cliënt. Daarnaast is een verbeterregister ingericht, waardoor beter inzichtelijk is op welke punten wordt geleerd en verbeterd.

### Interne audit

De interne audits richtten zich op methodisch cyclisch werken, het gebruik van DVIE, de jaaragenda van teams en informele zorg. Hieruit blijkt dat teams steeds consistentere werken met DVIE en dat op veel locaties passende en SMART geformuleerde doelen worden gehanteerd. Tegelijkertijd blijft rapporteren op doelen een aandachtspunt en is het onderscheid tussen doelen en ondersteuningsafspraken nog niet overal even scherp. De jaaragenda wordt wisselend gebruikt en informele zorg is op veel locaties aanwezig, maar kan nog verder worden verdiept en planmatig ingezet.

De informatie uit de interne audits wordt in 2026 benut om verdere verbeteringen door te voeren, onder andere wordt anders rapporteren onderzocht en de doorontwikkeling van het project informele zorg.

## **Audit medicatieveiligheid**

De audit medicatieveiligheid bracht vooral de aandachtspunten in beeld rondom het tijdig aftekenen van medicatie en het noteren van datums op zalven en tubes. Positief was dat aandachtfunctionarissen elkaar hebben geaudit, wat door betrokkenen als leerzaam en motiverend werd ervaren.



## 4.2 Kwaliteitsdialoog

In 2024 heeft de kwaliteitsdialoog plaatsgevonden met een brede groep deelnemers, waaronder cliënten, verwanten, medewerkers, cliëntenraden, OR en bestuur. De dialoog leverde waardevolle gesprekken op en zorgde voor verbinding tussen verschillende perspectieven.

De opbrengsten van de kwaliteitsdialoog onderstrepen het beeld van Careander als een warme en open organisatie, waar de cliënt centraal staat en begeleiding werkt met hoofd en hart. Tegelijkertijd zijn er verbeterpunten benoemd, zoals het belang van duidelijke communicatie, besluitvorming en het benutten van elkaars kennis en kracht.

De opgehaalde inzichten rondom informele zorg, het zorgproces en zorgtechnologie zijn gebruikt als input voor lopende en nieuwe verbeterinitiatieven en vormen daarmee een belangrijk onderdeel van de kwaliteitscyclus. In 2026 zal er verder worden gegaan met het ophalen van input over de kwaliteit van zorg doormiddel van het voeren van een dialoog of doormiddel van de inspraakmogelijkheden.



## 4.3 Raad van Toezicht

### Reflectie van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht waardeert het kwaliteitsbeeld als een helder en samenhangend overzicht van de ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit binnen Careander. In de commissie Kwaliteit en Veiligheid is de raad gedurende het jaar goed en zorgvuldig meegenomen in de relevante plannen, keuzes en voortgang.

De raad ziet een organisatie die met inzet en betrokkenheid werkt aan het versterken en borgen van de basis van kwaliteit. Dit vraagt in de praktijk veel van medewerkers en leidinggevenden, zeker in een context waarin personele wisselingen en verzuim een rol spelen en tegelijkertijd wordt geïnvesteerd in de verdere ontwikkeling van leiderschap.

Het programma 'Van zorg naar gewoon leven' beschouwt de raad als een betekenisvolle en richtinggevende ontwikkeling voor Careander. De raad spreekt haar waardering uit voor deze beweging en zal de voortgang en betekenis ervan de komende jaren met interesse en betrokkenheid blijven volgen.



## 4.4 Verslag externe visitatie

### Verslag werkbezoek Careander

**Datum: 7 mei 2026**

We hebben met elkaar gekeken naar het kwaliteitsrapport en uitgewisseld wat ons opvalt, waar vragen zitten en waar we kansen zien.

#### Algemeen beeld

Wat positief opvalt is dat er op veel thema's beweging zit en dat jullie zichtbaar bezig zijn met ontwikkelen. Er wordt gewerkt aan methodisch werken, informele zorg, leren en verbeteren en de inzet van verschillende instrumenten. Dat geeft het beeld van een organisatie die actief aan de slag is met kwaliteit.

Tegelijk zien we ook dat er op veel thema's tegelijk wordt ontwikkeld (methodisch werken, informele zorg, zorgtech, DVIE etc.). Daar missen we nog de samenhang: wat is het grotere verhaal, en hoe hangen alle onderdelen met elkaar samen en dragen ze bij aan de visie? Het rapport leest daardoor soms als losse onderdelen, terwijl we juist benieuwd zijn naar het geheel.

#### Leren, verbeteren en methodisch werken

Er wordt gewerkt aan methodisch en cyclisch werken. We zoeken nog naar hoe dit in de praktijk echt vorm krijgt:

- hoe ziet de cyclus van leren en verbeteren er concreet uit?
- hoe zorg je dat dit onderdeel is van het dagelijks werk i.p.v. iets ernaast?

DVIE en andere instrumenten (zoals zelfredzaamheidsmeter en netwerkkaart) bieden hierin kansen, maar jullie zijn nog zoekende naar de wijze waarop. Vragen die jullie hierin nog willen beantwoorden zijn: :

- waar zet je welk instrument voor in?
- hoe hangen ze samen?
- en hoe helpen ze bij het sturen op doelen en kwaliteit?

#### Werken vanuit de leefwereld (cliënt & netwerk)

De beweging naar de leefwereld van de cliënt en het werken met informele zorg is duidelijk zichtbaar. We herkennen de overlap met Netwerkversterkend werken van IJsselheem. Tegelijk roept het vragen op:

- hoe werk je in de praktijk echt samen met het netwerk en hoe geef je dit vorm in de verschillende vormen van zorg en ondersteuning die jullie leveren.
- hoe krijgt dit plek in het dossier en in rapportages?
- wat verandert er concreet voor cliënt en medewerker?

## Professionaliteit en afwegingen in de praktijk

Thema's als onvrijwillige zorg, moreel beraad en omgaan met incidenten laten zien dat er aandacht is voor professionele afwegingen. Tegelijk hebben we hier nog vragen bij:

- wordt moreel beraad breed ingezet of vooral rondom OVZ?
- hoe leer je organisatie breed van incidenten (MIC, Prisma)?

## Sturen, verantwoorden en samenhang (KMS)

Het KMS staat als basis (kritische processen zijn ingericht, beleid, audits).

De volgende stap lijkt ons om dit sterker te verbinden met de praktijk:

- hoe gebruik je dit als kapstok voor jaarplannen en verbeteringen?
- hoe verbind je beleid, metingen en dagelijkse uitvoering?

Hier ligt ook de bredere vraag:

- hoe breng je "tellen" (data, cijfers) en "vertellen" (ervaringen) samen?
- en hoe maakt dit samen het verhaal van kwaliteit?

## Overkoepelend

De indruk is dat er veel in gang is gezet en dat er op inhoud goede stappen worden gemaakt.

De ontwikkelstap zit voor ons vooral in:

- het vergroten van samenhang (visie – KMS – praktijk)
- het consistentere gebruiken van begrippen en instrumenten
- en het versterken van de doorlopende cyclus van leren en verbeteren

## Samenvattend:

Een organisatie die zichtbaar in ontwikkeling is, met veel initiatieven. De volgende stap ligt in het verbinden hiervan tot één logisch en herkenbaar geheel.

Geschreven door Adviseur Kwaliteit & Zorgontwikkeling van IJsselheem



**“Samen maken we onze  
zorg klaar voor de toekomst.”**



**careander**