

# Kwaliteitsbeeld 2025

---



Gemiva

Samen maken  
we het *verschil*



## Voorwoord en reflectie Raad van Bestuur

Als we terugkijken op 2025, zien we dat Gemiva goed bezig is. We werken steeds beter aan kwaliteit. Daar mogen we trots op zijn. Trots op cliënten, familie, vrijwilligers en medewerkers. Zij dragen daar elke dag aan bij.

In 2025 hebben we gewerkt volgens een vaste aanpak: plannen maken, uitvoeren, controleren en verbeteren. Onze strategie heet 'Zien wat wél kan'. Die strategie heeft drie onderdelen:

- Samen maken we het verschil
- Medewerker op één
- Slim organiseren

Deze drie onderdelen zijn steeds meer te zien in ons dagelijkse werk.

### Wat hebben we gedaan?

We hebben veel gedaan voor cliënten en hun familie. Met DVIE! vragen we gericht wat goed gaat en wat beter kan. We letten extra op hoe cliënten zich voelen, hoe het gaat met hun lijf en wat ze zelf doen.

Ook op het gebied van veiligheid hebben we stappen gezet:

- Melden is makkelijker geworden
- De klachtenregeling is verbeterd
- We werken beter met de Wzd-aanpak
- We hebben het HKZ-certificaat behouden

Daarnaast zijn er vertrouwenspersonen, een team Nazorg en een commissie Ethiek. Zij helpen om Gemiva een veilige plek te laten zijn waar we van elkaar leren.

### We kijken beter naar onze gegevens

We gebruiken nu meer informatie tegelijk. Denk aan gegevens uit DVIE!, meldingen, klachten en audits. Daardoor zien we beter wat er speelt in de hele organisatie. Zo kunnen we gericht verbeteren.

### Wat zien we nog?

Cliënten voelen zich over het algemeen veilig en goed geholpen. Medewerkers zijn betrokken en enthousiast. Maar er zijn ook aandachtspunten. Werkdruk, leiderschap en sociale veiligheid vragen blijvende aandacht. Ook worden er meer meldingen gedaan. Dat vraagt om een goede aanpak.

### Vooruitblik

We kijken in dit Kwaliteitsbeeld niet alleen terug, maar ook vooruit. Voor 2026 zijn er concrete plannen gemaakt. Dat laat zien dat we aan het leren en verbeteren zijn.

Gemiva heeft in 2025 goede stappen gezet. We werken beter samen en dragen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor kwaliteit. Die ontwikkeling is nog niet klaar, maar we zijn goed op weg. We hebben er vertrouwen in dat we dit samen verder brengen.

April 2026  
Marjolijne Lewis en Hans Huizer



### Wat doet Gemiva?

Gemiva is er voor kinderen en volwassenen met een handicap, chronische ziekte of een andere beperking. Wij ondersteunen iedereen die op eigen kracht (nog) niet zelfstandig kan meedoen in de samenleving. Voor mensen die tijdelijk of langdurig ondersteuning nodig hebben bij hun leven in de samenleving. Wij dragen bij aan een zo goed en gewoon mogelijk leven van de mensen die wij ondersteunen. Wij werken in en vanuit ruim 250 locaties in Zuid-Holland: woonlocaties, activiteitencentra, kinderdagcentra en logeerhuizen.



## Inhoud

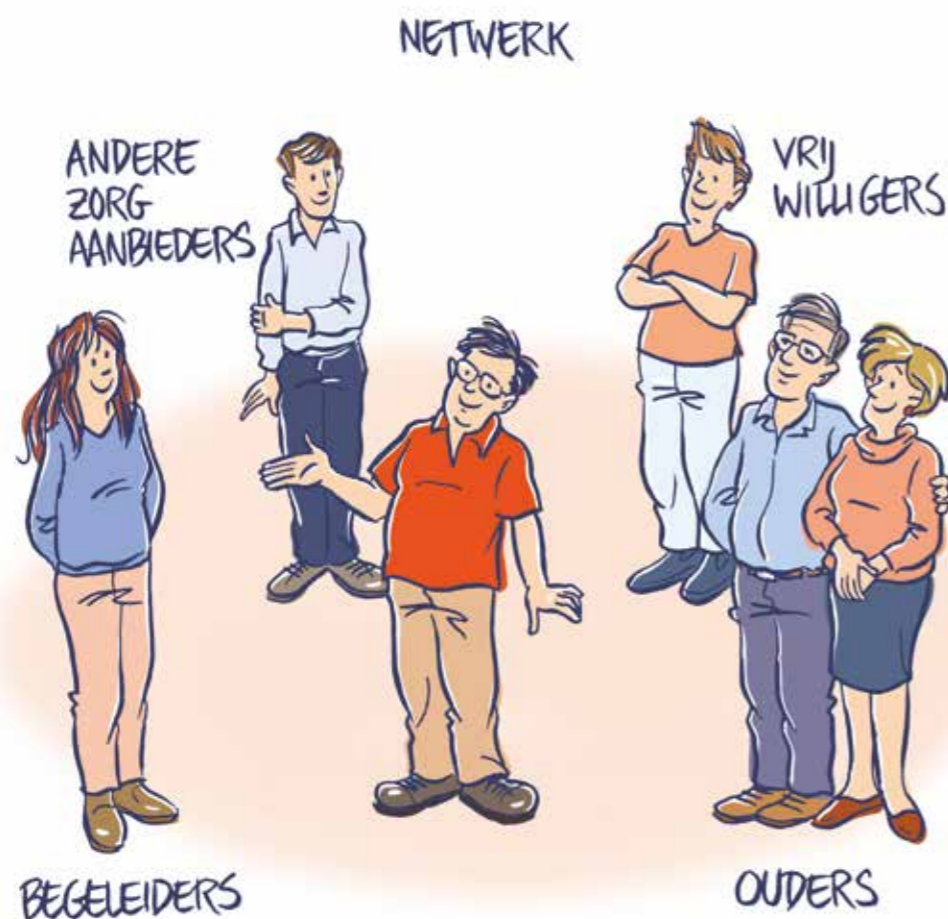
Voorwoord en reflectie Raad van Bestuur	3
Inhoud	5
<b>Pijler 1: Samen maken we het verschil</b>	<b>6</b>
Wat cliënten en hun verwanten belangrijk vinden: DVIE!	7
Voorkomen van misbruik en mishandeling	9
Wet zorg en dwang (Wzd)	10
Melden Incidenten & Calamiteiten (MIC)	11
Klachten	13
Vertrouwenspersonen cliënten	14
Vrijwilligers	16
Externe visitatie (controle van buitenaf)	17
Externe en interne controles (audits)	18
Verhaal uit de praktijk: Quin en Joyce	20
<b>Pijler 2: Medewerker op één</b>	<b>22</b>
Welzijn en ontwikkeling medewerkers	23
Veilig en gezond werken	24
Vertrouwenspersoon medewerkers	25
Nazorgteam	26
Commissie Ethiek (CE)	27
Verhaal uit de praktijk: Martin	28
<b>Pijler 3: Slim organiseren</b>	<b>30</b>
Toekomst van zorg en ondersteuning	31
Ontwikkeling nieuw leiderschap	32
Ons Dossier	33
Teamreflectie: terugkijken op het werk	34
Gebouwen	35
Duurzaamheid	36
Verhaal uit de praktijk: Mylène	38
Reflectie van de CMR	40
Reflectie van de OR	42
Reflectie van de Raad van Toezicht	43
Afsluiting	44
Verhaal uit de praktijk: Peter	46

# Pijler 1: Samen maken we het verschil

Bij Gemiva vinden we goede zorg en ondersteuning heel belangrijk. Dit is soms best lastig. Dan zijn er bijvoorbeeld te weinig medewerkers. Hoe regelen we dan toch goede zorg?

Samen kijken we dan naar wat wél kan. We geloven dat het helpt als we goed met elkaar samenwerken. Kwaliteit van zorg ontstaat in de driehoek van cliënt, verwant en het netwerk en medewerker. Zij moeten van elkaar weten wat ze belangrijk vinden. Dan wordt de zorg beter.

We hebben verschillende manieren om te horen wat goed gaat en wat niet. Zoals 'Dit Vind Ik Ervan!' (DVIE!), meldingen (MIC), klachten, vertrouwenspersonen en controles. We werken steeds meer samen in de hele organisatie, in plaats van per team of regio. Daardoor komt er meer samenhang en duidelijkheid binnen Gemiva.



# Wat cliënten en hun verwanten belangrijk vinden: DVIE!

We willen weten wat onze cliënten en hun verwanten belangrijk vinden. Daarom praten wij met hen. We gebruiken hiervoor de methode 'Dit Vind Ik Ervan!' (DVIE!). Hiermee geven zij aan wat goed gaat en wat beter kan.

## Wat waren de uitkomsten van DVIE! in 2025?

In 2025 vulden 3109 cliënten een DVIE-lijst in. Daarvan kozen 2410 cliënten voor Ik Vertel, 565 voor Ik Zie en Vertel en 134 voor Ik Toon.

Vragenlijst	Aantal cliënten
Ik Vertel	2410
Ik Zie & Vertel	565
Ik Toon	134
<b>Totaal</b>	<b>3109</b>

De uitkomsten van DVIE! in 2025 laten een stabiel en herkenbaar beeld zien. De meeste cliënten voelen zich veilig en goed ondersteund. De thema's 'lijf', 'gevoel' en 'doen' vragen blijvend om aandacht. Dit zijn onderwerpen die cliënten belangrijk vinden. Ook noemen cliënten 'hulp' en 'meedoen' vaak als punt voor verbetering. Deze onderwerpen vinden ze minder belangrijk dan 'lijf', 'gevoel' en 'doen'.

## Wat gaan we met deze uitkomsten doen?

We kijken naar dingen die cliënten belangrijk vinden én willen verbeteren. Dit helpt ons om plannen te maken.

We gaan daarom aan de volgende punten extra aandacht geven:

- activiteiten en daginvulling (doen);
- gezondheid en lichamelijk welzijn (lijf);
- emotioneel welzijn (gevoel).

Zo sluiten we beter aan bij wat cliënten belangrijk vinden.

## Wat hebben we gedaan in 2025?

In 2025 hebben wij onderzocht hoe de gespreksvormen Ik Vertel, Ik zie, Vertel en Ik Toon zich tot elkaar verhouden. Eerder bekeken we alle uitkomsten samen. Nu hebben we de methoden apart beoordeeld en vergeleken. Daardoor zien we beter wat hetzelfde is en wat anders is. Ook zien we welke nadruk elke gespreksvorm legt voor cliënten.

De uitkomsten verschillen een beetje per gespreksvorm. Met verwanten erbij (Ik Zie en Vertel) noemen mensen meer verbeterpunten. Bij Ik Toon is er meer aandacht voor gevoel en lichamelijk welzijn. Toch laten de verschillende gespreksvormen steeds dezelfde punten zien die beter kunnen (doen, lijf en gevoel).

## Verminderen registratielast

De registratielast is een landelijk probleem. Het betekent dat medewerkers veel tijd besteden aan het vastleggen van informatie. Alle zorgorganisaties hebben hiermee te maken. Ook binnen Gemiva merken we dit dagelijks.

DVIE! werd vaak genoemd vanwege dubbele registraties. We hebben gekeken naar de wetten en regels. Ook keken we of registraties nodig zijn en of ze niet dubbel zijn.

Vooraf bij Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO)-cliënten bleek dat veel informatie dubbel werd vastgelegd. Dat gebeurde vooral bij het opschrijven van doelen. Op basis van deze uitkomsten hebben we het beleid aangepast.

DVIE! is nu alleen verplicht voor cliënten met een Wet Langdurige Zorg (WLZ)-indicatie. Dat is

volgens de wet. Voor WMO-cliënten gebruiken we DVIE! alleen als het echt meerwaarde heeft. Deze verandering zorgt voor minder administratie voor medewerkers.

### Wat gaan we doen in 2026?

In 2026 onderzoeken we welk cliënttevredenheidsonderzoek het beste past bij ons. We kijken of cliënten en hun verwanten het gemakkelijk kunnen invullen. Ook letten we op de kwaliteit van de gegevens.

In 2026 passen we Ons Dossier aan. Medewerkers kunnen dan bij WMO-cliënten alle doelen op dezelfde manier vastleggen in het ondersteuningsplan. Dit vermindert de registratielast.



## Voorkomen van misbruik en mishandeling

### CMM-meldingen

Jaar	Aantal
2025	118
2024	111
2023	72

### Meldingen per categorie

Categorie	Aantal
Sexting / online misbruik	3
Kindermishandeling	34
Seksueel misbruik	51
Huiselijk geweld	40

### Meldingen per doelgroep

Doelgroep	Aantal
Licht verstandelijk beperkt (LVB)	51
Matig verstandelijk beperkt (MVB)	37
Ernstige meervoudige beperking (EMB)/ Ernstig verstandelijk beperkt (EVB)	23
Niet-aangeboren hersenletsel (NAH)	9
Onbekend	13

Wij willen misbruik en mishandeling van een cliënt voorkomen. Soms gebeurt dit toch. Dan doen medewerkers of cliënten een melding bij het Consultatieteam Mishandeling en Misbruik (CMM). Het CMM geeft advies over de situatie.

### Wat hebben we gedaan in 2025?

In 2025 kreeg het CMM 118 meldingen. Dat zijn er meer dan in eerdere jaren. Dit komt mogelijk doordat meer mensen weten hoe het melden werkt. Ook hebben we de manier van melden aangepast.

We maakten een formulier in Ons Dossier. Daardoor kunnen medewerkers makkelijker een melding doen. De meeste meldingen gingen over cliënten als slachtoffer. Dit laat zien dat deze groep kwetsbaar is.

Er waren meer meldingen over mensen met een matig verstandelijke beperking. Ook waren er meer meldingen over huiselijk geweld en moeder-kindlocaties. Tussen cliënten ging het vaak om vermoedens van seksueel misbruik.

We hadden meer contact met Veilig Thuis. Maar medewerkers doen nog weinig officiële meldingen bij Veilig Thuis. Ook als het om serieuze situaties gaat. Ze willen het vertrouwen van de cliënt en diens vertegenwoordigers niet schaden.

Het aantal contacten met de politie daalde.

### Wat gaan we doen in 2026?

In 2026 richten we ons op het anders vastleggen van meldingen. Zo kunnen ze beter worden opgevolgd. We werken ook beter samen met partners. Daarnaast vergroten we de kennis van medewerkers.

# Wet zorg en dwang (Wzd)

Cliënten met onvrijwillige zorg

Jaar	Aantal
2025	308
2024	233
2023	242

Aantal maatregelen

Jaar	Totaal
2025	1080
2024	893
2023	919

Bij Gemiva vinden we dat iedere cliënt zelf keuzes mag maken. We noemen dit eigen regie. We werken samen met de cliënt en met mensen om de cliënt heen. Zo helpen we de cliënt om zelfstandig en waardig te leven.

Soms is zorg nodig waar de cliënt niet voor kiest. Dit noemen we onvrijwillige zorg. Dit doen we alleen als het echt nodig is. We volgen het principe: nee, tenzij.

## Commissie Onvrijwillige Zorg

De Commissie Onvrijwillige Zorg zorgt voor de uitvoering van Wzd binnen Gemiva.

De commissie:

- geeft informatie en training aan medewerkers;
- stuurt trainers aan;
- houdt het cliëntdossier actueel (Ons Dossier).

De commissie let er ook op dat onvrijwillige zorg alleen wordt gebruikt als het echt niet anders kan. Eerst worden alle andere, vrijwillige oplossingen geprobeerd.

Als onvrijwillige zorg nodig is, maken we altijd een plan om deze weer af te bouwen.

## Wat hebben we gedaan in 2025?

In 2025 is het beleid aangepast. Het nieuwe beleid voor cliënten die wilsonbekwaam zijn zonder verzet is nog niet goedgekeurd door de CMR.

Veel medewerkers volgden scholing. Eerdere jaren lukte dit niet, door tekort aan opleiders. Nu is 85% bekwaam in de Wzd.

In december kwam de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) langs bij locatie Swetterhage. Dit was een onverwacht bezoek. Het resultaat was positief.

Er zijn in 2025 goede voorbeelden van afbouw van onvrijwillige zorg binnen Gemiva:

- de helft minder fysieke fixaties bij één cliënt;
- geen insluiting meer, maar deurmelders;
- stoppen met meerdere maatregelen tegelijk bij cliënten.

Het aantal cliënten met onvrijwillige zorg steeg. In 2024 was dit 3,77%. In 2025 is dit 4,94%. Dit komt waarschijnlijk door:

- meer cliënten met complexe zorg;
- meer aandacht voor registratie door inspectiebezoeken.

## Wat gaan we doen in 2026?

In 2026 richten we ons op:

- betere informatie voor vertegenwoordigers van cliënten;
- minder onderregistratie;
- extra scholing van medewerkers;
- zorgvuldig gebruik van nieuwe technologie;
- minder administratie voor medewerkers.

# Melden Incidenten & Calamiteiten (MIC)

## Aantal MIC's (Melding Incident Cliënt)



<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>15.299</b>	<b>17.201</b>

MIC meldingen

Jaar	Totaal	Agressie	Medicatie	Vallen	Incident zonder cliënt	Overig
2025	17.201	13.151	2.113	976	26	935
2024	15.299	11.610	1.830	926	25	908
2023	13.365	9.694	2.032	918	22	699

Meldingen IgJ

Jaar	Aantal
2025	5
2024	2
2023	2

## Wat hebben we gedaan in 2025?

In 2025 meldden medewerkers vaker incidenten en calamiteiten dan eerdere jaren. Dit betekent niet dat er meer incidenten zijn. Het laat vooral zien dat medewerkers sneller melden en opener zijn.

De commissie MIC heeft namelijk veel gedaan om melden bekender te maken. De commissie maakte een schema dat laat zien hoe het melden werkt. Ook is er een korte video gemaakt die uitleg hierover geeft. Door deze duidelijke uitleg, stellen medewerkers meer vragen en doen zij vaker een melding.

## Stijging meldingen

De grootste stijging zit in agressiemeldingen, turflijsten en medicatie-incidenten. Deze toename kan komen doordat een aantal locaties van ZZP7 naar ZZP7+ is overgegaan. Bij ZZP7+ is er extra aandacht voor melden. Ook heeft Gemiva meer complexere cliënten. Dit kan de toename van agressiemeldingen verklaren.



Bij medicatie-incidenten was juist een daling verwacht door het systeem Medimo. Toch zien we een stijging. Dit kan komen doordat medewerkers beter registreren of doordat cliënten vaker medicatie weigeren.

### Professionalisering

Samen met de afdeling Kwaliteit is een nieuwe en duidelijke manier gemaakt om meldingen in te delen. Hierdoor zien we beter welke trends er zijn. Ook kunnen we meldingen beter volgen en afhandelen. Samen met de afdeling Leren en Ontwikkelen maakte de commissie MIC een e-learning MIC voor locatiemanagers.

### Wat gaan we doen in 2026?

In 2026 werken we verder aan meer kennis over melden. We organiseren online bijeenkomsten. En we nemen MIC op in ons inwerkprogramma. Ook verbeteren we de informatie op de MIC-pagina in Portaal. Daarnaast gebruiken we data beter om trends te zien. Ernstige meldingen sturen we sneller door en volgen we goed. Tot slot breiden we de commissie uit met een regiodirecteur.

# Klachten

### Ontvangen klachten

Jaar	Aantal
2025	66
2024	50
2023	48

### Meldingen klachtencommissie

Jaar	Aantal
2025	3
2024	2
2023	5

### Wat hebben we gedaan in 2025?

In 2025 hebben we de klachtenfunctie verbeterd en toegankelijker gemaakt. De klachtenfunctionaris hielp cliënten en vertegenwoordigers van Gemiva en De Ark Gouda. Later is besloten dat ook Het Raamwerk aansluit in 2026. De klachtenregeling is opnieuw vastgesteld.

De klachtenfunctionaris ontving 66 klachten. Ten opzichte van 2024 is dit een groei van dertig procent. Net als in 2024 ging het vaak om onvrede over de zorg of het gevoel niet gehoord te worden.

De volgende dingen die cliënten aangeven zijn nieuw:

- zorgen over te weinig personeel;
- wisseling van begeleiders;
- minder stabiele zorgverlening.

Dit kan het vertrouwen snel verminderen.

We zien ook dat meer cliënten zelf een klacht melden. Dit komt doordat de klachtenfunctionaris bekender is. Cliënten weten de functionaris makkelijker te vinden. Drie klachten zijn doorgestuurd naar de klachtencommissie, omdat de oplossing niet voldoende was.

Verder hebben we in 2025 ruimte geboden voor gesprekken. Zo willen we zorgen op tijd zien. Ook hielpen we cliënten en vertegenwoordigers bij het kiezen van de juiste route. De samenwerking met cliëntvertrouwenspersonen is versterkt. Tot slot hebben we gekeken naar een nieuw systeem voor klachtenregistratie. Hier is nog geen keuze in gemaakt.

### Wat gaan we doen in 2026?

In 2026 werken we aan drie grote verbeteringen. We onderzoeken een nieuw systeem voor klachtenregistratie. Ook gaan we samenwerken met Het Raamwerk met één werkwijze, gezamenlijke scholing en één rapportage. Daarnaast werken we aan een veilige cultuur, waarin cliënten zich vrij voelen om een klacht te melden.



# Vertrouwenspersonen cliënten

Binnen Gemiva zijn er twee type vertrouwenspersonen:

- de cliëntvertrouwenspersoon Zorg (CVP-Zorg);
- de cliëntvertrouwenspersoon onvrijwillige zorg (CVP).

Deze laatste (de CVP) is onafhankelijk en daarom extern.

## Wat heeft de CVP-Zorg gedaan in 2025?

Clientvertrouwenspersoon Zorg (CVP-Zorg)

	Aantal unieke cliënten	Zorg & begeleiding	Verblijf	Bejegening	Persoonlijke zaken	Organisatie regel en financiën	Dwang
2025	32	8	1	4	9	7	5
2024	35	9	0	16	4	5	1

In 2025 namen 32 cliënten of hun vertegenwoordigers contact op met de CVP-Zorg. De meeste vragen gingen over zorg, begeleiding en persoonlijke zaken. Vaak ging het ook over hoe mensen met elkaar omgaan.

De CVP-Zorg bezocht locaties, cliëntenraden en medezeggenschapsraden. Ook gaf de CVP-Zorg uitleg tijdens teamoverleggen. Dit deed de CVP-Zorg samen met de andere CVP (cliëntvertrouwenspersoon onvrijwillige zorg).

Zo was de CVP-Zorg beter bereikbaar voor cliënten. Op bijna alle locaties hangt nu een poster met de vertrouwenspersonen. Cliënten krijgen vooraf bericht over bezoeken.

De CVP-Zorg werkt ook goed samen met andere vertrouwenspersonen en de klachtenfunctionaris.

## Wat gaat de CVP-Zorg doen in 2026?

We blijven de rol van de CVP-zorg onder de aandacht brengen bij cliënten, verwanten en medewerkers.

## Wat heeft de CVP onvrijwillige zorg gedaan in 2025?

Clientvertrouwenspersoon onvrijwillige zorg

	Aantal unieke cliënten	Informatie vraag	Onvrede kwestie
2025	36	19	26
2024	26	11	11

Cliënten en vertegenwoordigers stelden 36 vragen om ondersteuning, vooral over hun leven, zorg, vrijheid en bezoek. De CVP gaf ook 27 voorlichtingen aan cliënten en medewerkers. Het blijft belangrijk om cliëntenraden en wettelijk vertegenwoordigers beter te bereiken. Afgelopen jaar legde de CVP 318 locatiebezoeken af. In 2024 waren dat 292 locatiebezoeken.

## Wat gaat CVP doen in 2026?

In 2026 werken we verder aan meer zichtbaarheid en bereik. De CVP sluit vaker aan bij cliëntenraden en medezeggenschapsraden. Ook kijken we hoe we de wettelijk vertegenwoordigers beter kunnen informeren.



# Vrijwilligers

Vrijwilligers zijn belangrijk voor de zorg binnen Gemiva. Vrijwilligers passen bij de beweging naar 'zorgen mét' in plaats van 'zorgen voor'. Deze manier van werken is belangrijk voor Gemiva en staat in de strategie Zien wat wél kan 2025-2030. We werken daarbij samen met cliënten, familie en anderen. Daarom hebben locaties meer aandacht voor het netwerk rond de cliënt. Vrijwilligers krijgen hierin een steeds grotere rol.

## Wat hebben we gedaan in 2025?

In 2025 hebben we de inzet van vrijwilligers beter zichtbaar gemaakt en beter ondersteund. Vrijwilligers staan nu allemaal in één systeem.

Hierdoor hebben we een duidelijk overzicht en kunnen we vanaf 2026 vrijwilligers beter inzetten, ondersteunen en waarderen.

In 2025 hebben we ook een visie gemaakt over de inzet van het netwerk. Hierin staat hoe we samenwerken met cliënten, familie, vrijwilligers en partners. Dit is de basis voor het nieuwe vrijwilligersbeleid.

De stappen uit 2025 helpen om vrijwilligers een vaste plek te geven binnen de ondersteuning. De komende jaren werken we dit verder uit.



# Externe visitatie (controle van buitenaf)

Een externe visitatie is een controle van buitenaf. Deze controle helpt om beter te zien hoe de kwaliteit is. Onafhankelijke deskundigen kijken eens per twee jaar mee. Zij geven tips over de zorg en leggen uit waarom iets goed of minder goed gaat.

Dit helpt ons om te zien of verbeteringen werken. Ook krijgen we nieuwe ideeën. Zo blijven we leren en beter worden. De deskundigen geven geen oordeel.

## Wat hebben we gedaan in 2025?

De externe visitatie in 2025 ging eerst niet door. De organisatie waarmee wij dit zouden doen, zegde op het laatste moment af. We wilden toch graag leren van anderen. Daarom sloten wij aan bij een visitatie van drie andere organisaties. Wij konden geen eigen onderwerp meer inbrengen. Wel deden we actief mee aan de gesprekken.

Het doel van de visitatie was om van elkaar te leren. We deelden onze aanpak, twijfels en goede voorbeelden. Zo kregen we een eerlijk beeld van waar wij als organisatie staan.

De gesprekken waren met medewerkers op verschillende niveaus. Van begeleiders tot gedragswetenschappers en managers. Daardoor kregen we een goed beeld van elkaars dagelijkse werk.

## Thema's van de gesprekken

We bespraken drie thema's die veel organisaties moeilijk vinden:

- het afbouwen van 1-op-1-begeleiding;
- middelengebruik en verslaving bij cliënten;
- de afhankelijkheid van zzp'ers.

We hebben ook gepraat over wat goed gaat:

- informele zorg en samenwerken in het netwerk;
- ondersteuningvisies Lang Verblijf geven bewoners, medewerkers en verwanten helderheid;
- makkelijker meedoen: cliënten doen meer mee in de samenleving.

## Wat leverde het op?

We hebben nieuwe inzichten gekregen die ons helpen in onze eigen organisatie.

## Externe en interne controles (audits)

In december 2025 was de externe Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (HKZ)-audit. Deze controle kijkt of de zorg veilig is en gericht is op de cliënt. Komt Gemiva de afspraken na? Werkt Gemiva aan verbeteringen? De uitkomst was positief: Gemiva houdt het HKZ-certificaat.

De controleurs geven aan dat we een lerende organisatie zijn met betrokken en deskundige medewerkers. Ook zijn de zorg, dossiers en veiligheid goed op orde. Eerdere verbeterpunten, zoals medicatieveiligheid en de risicokaart, zijn opgelost. Er is één nieuw verbeterpunt over de opslag van medicinale zuurstof. Dit pakken we begin 2026 op.

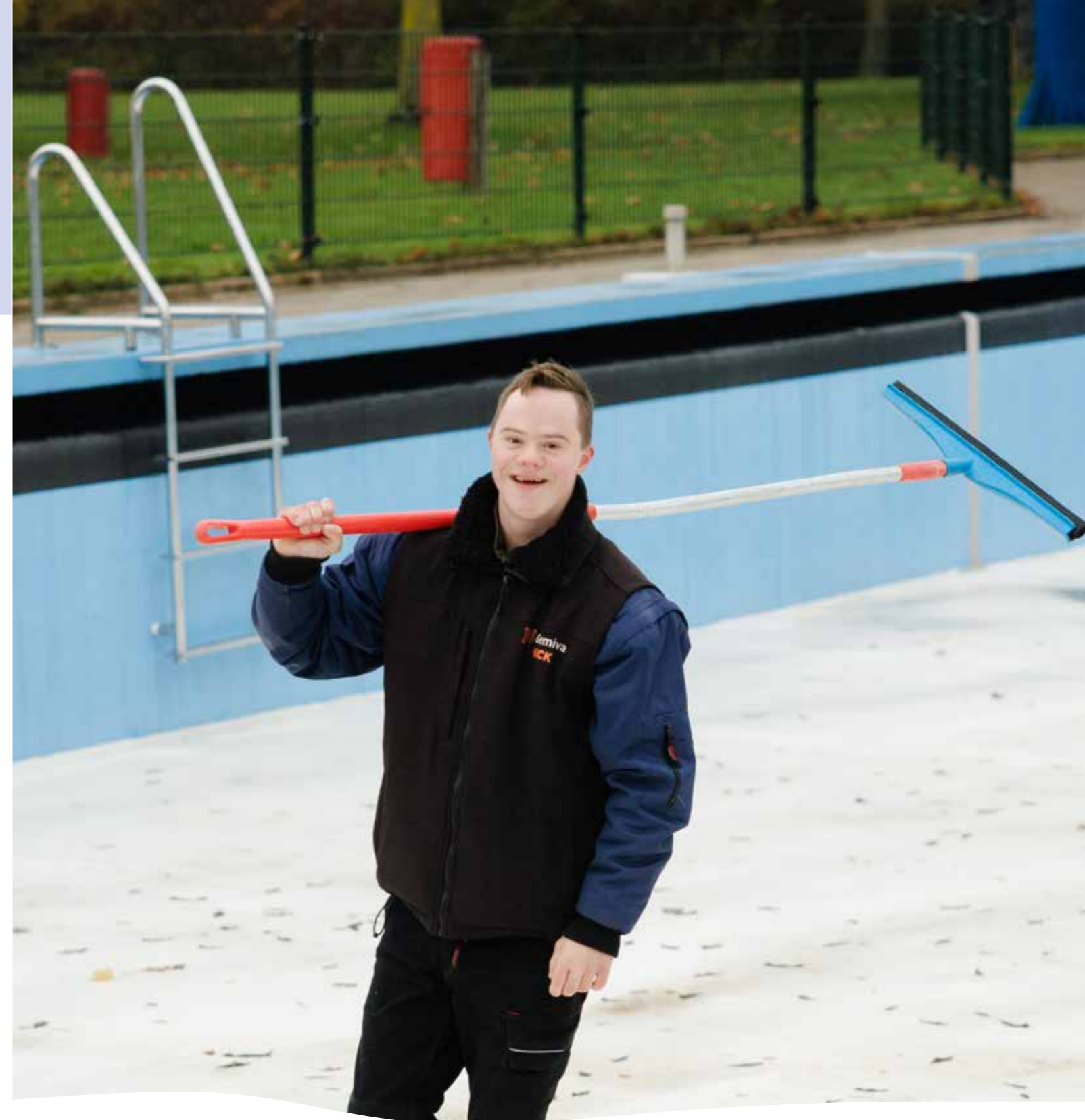
### Wat hebben we gedaan in 2025?

Controles binnen de organisatie blijven daarnaast belangrijk. Ze helpen ons om te leren, te verbeteren en risico's op tijd te zien. In 2025 deden we controles op 31 locaties. Dit ging over elektronische toedienregistratie en hygiëne. Ook deden we een korte controle op medicatiebeheer. Hiermee keken we of eerdere verbeteringen goed werken. Dat bleek zo te zijn.

De geplande controle over rookvrij werken is vervangen door een enquête. Zo kregen we beter inzicht in hoe medewerkers en cliënten het rookvrij beleid ervaren. Communicatie over het beleid is belangrijk, leerden we. En dat er geen verschil ontstaat in hoe vaak en hoe lang rokers en niet-rokers pauze hebben.

Ook vinden medewerkers het belangrijk dat er een balans is tussen eigen regie en een gezonde werkomgeving.

De uitkomsten van de audits (controles) geven ons waardevolle inzichten. Hiermee verbeteren we de zorg en ondersteunen we teams in hun werk.



## Verhaal uit de praktijk: Quin en Joyce



### “Bij De Regenboog kijken ze echt naar wat Quin nodig heeft”

Quin is bijna tien jaar en komt al sinds zijn tweede bij kinderdagcentrum De Regenboog van Gemiva. Zijn moeder Joyce omschrijft hem als een vrolijke jongen. “Of het nou spelen met lampjes is of lekker snoezelen, Quin geniet overal van.”

Door zijn beperking ontwikkelt Quin zich langzamer. Hij kan niet lopen of praten. Hij maakt vooral contact met gebaren en door te wijzen. Op De Regenboog heeft hij daarin veel geleerd.

#### Overstap naar De Regenboog

Vanaf het begin voelde de overstap naar De Regenboog goed. Vooral het contact met begeleidster Miriam gaf vertrouwen. “Die klik was er meteen, zowel voor hem als voor ons. Het voelde gewoon goed om hem daar naartoe te brengen.”

Volgens Joyce kijken de begeleiders goed naar wat ieder kind nodig heeft. Quin krijgt rust als dat nodig is, maar wordt ook gestimuleerd om zelf kleine bewegingen te maken.

“Als Quin meer rust nodig heeft, kan hij even op bed liggen of snoezelen. De begeleiding voelt dat heel goed aan.”

#### Betrokken begeleiding

Joyce ervaart de begeleiding als betrokken en persoonlijk. Ze ziet duidelijk dat de begeleiders plezier hebben in hun werk. Dat maakt voor Quin een groot verschil. “Je merkt aan alles dat ze het leuk vinden om met de kinderen te werken. Dat zie je, en dat voelt Quin ook.”

Ouders krijgen bijna dagelijks een verslag, kunnen altijd appen en praten regelmatig even bij het ophalen. Elk jaar is er een uitgebreid gesprek over de ontwikkeling en doelen van Quin.

Joyce kijkt met veel vertrouwen naar de samenwerking: “Het is fijn te zien dat Quin in zulke goede handen is.”



## Pijler 2: Medewerker op één

Medewerkers zijn belangrijk voor goede zorg. In 2025 hebben we daarom gewerkt aan een sterke basis voor hoe we omgaan met medewerkers.

De afdeling Human Resources (HR of personeelszaken) werkt met duidelijke pijlers. Deze gaan over werkafspraken en een veilige en gezonde werkplek. HR helpt teams met een goede start van nieuwe medewerkers. Ook zorgt HR ervoor dat medewerkers nieuwe dingen leren via de Gemiva Academie. We maakten dit jaar betere afspraken over veiligheid op het werk. En we werkten aan het goed inplannen van personeel en een flexibele groep medewerkers (flexpool).

Tegelijk zien we dat werkdruk, leidinggeven en samenwerken aandacht nodig blijven hebben. Dit zien we ook terug in het beeld van de kwaliteit.

Daarom blijft het nodig om te investeren in medewerkers. Zij moeten goed kunnen werken en zich kunnen blijven ontwikkelen. Dat is extra belangrijk in een sector met veel werkdruk.



## Welzijn en ontwikkeling medewerkers

### Personele bezetting

	2024	2025
Aantal medewerkers	3.410	3.491
FTE	2.340	2.399
Verzuim	7,40%	7,85% <small>landelijk 8,55%</small>
Daarnaast hadden we in 2025 139 fte leerlingen en zo'n 100 stagiaires.		
In 2025 stroomden 531 medewerkers in en 450 medewerkers uit.		

Binnen Gemiva is leren en ontwikkelen een vast onderdeel van het verbeteren van kwaliteit. Leren is belangrijk voor goede zorg. Daarom werken we met:

- trainingen;
- momenten om samen te reflecteren (nadenken over het werk);
- leerprogramma's ;
- zorgprogramma's.

Medewerkers bespreken lastige situaties, geven elkaar feedback en leren van elkaar. Dit zorgt voor een sterke leercultuur.

### Wat hebben we gedaan in 2025?

In 2025 is de Gemiva Academie gestart. Dit is een centrale plek voor opleidingen, kennis en loopbaanontwikkeling. De Academie helpt medewerkers om zich te blijven ontwikkelen. Dit draagt bij aan vakkennis, werkplezier en gezond en langdurig werken.

Er is ook een nieuw inwerkprogramma gestart. Dit programma helpt nieuwe medewerkers in hun eerste 100 dagen. Medewerkers zijn hier positief over.

### Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)

Eind 2025 is het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd. Dit gebeurt elke drie jaar.

In het onderzoek stonden twee onderwerpen centraal:

- hoe gemotiveerd medewerkers zijn (bevlogenheid)
- hoe goed de werkomgeving is (prestatieomgeving)

Uit de resultaten blijkt dat medewerkers nog steeds gemotiveerd zijn. Medewerkers geven aan dat zij:

- genoeg middelen hebben om hun werk goed te doen
- ruimte krijgen om zich te ontwikkelen
- voldoende informatie krijgen

Het grote MTO blijft elke drie jaar plaatsvinden. Vanaf 2026 doen we ook tussentijdse metingen. Dit zijn korte onderzoeken over specifieke onderwerpen. Zo kunnen we veranderingen eerder zien en op tijd bijsturen.

### Wat gaan we doen in 2026?

In 2026:

- ontwikkelen we plannen om medewerkers te laten groeien in hun werk;
- bieden we meer trainingen en workshops aan.

# Veilig en gezond werken

Meldingen arbeidsongevallen

2025

30

## Wat hebben we gedaan in 2025?

In 2025 zijn de arbeidsomstandigheden (Arbo) duidelijk verbeterd. De nieuwe preventiemedewerker heeft gezorgd voor meer structuur, zichtbaarheid en een betere aanpak van het Arbobeleid.

De nieuwe Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E)-werkwijze was dit jaar in ontwikkeling. Er zijn nieuwe vragenlijsten en er is een vaste aanpak. Locaties ervaren deze aanpak nu al als positief en ondersteunend. Acties worden beter opgevolgd.

Er zijn 24 locaties bezocht. Dat geeft een goed beeld van de werkdruk, de fysieke belasting (hoe zwaar het werk is voor het lichaam) en de voorwaarden in de dagelijkse praktijk.

De preventiemedewerker volgt de gemelde arbeidsongevallen op. Daarbij werkt de medewerker nauw samen met de afdeling verzuim.

## Basis gelegd

De basis voor goed Arbobeleid is gelegd. De nieuwe RI&E-werkwijze zorgt voor meer structuur en duidelijkheid. Toch zijn er nog risico's. De werkdruk is soms te hoog. Ook is het werk soms zwaar voor het lichaam (fysieke belasting). Daarnaast staan arbeidsomstandigheden nog niet vast op de agenda.

Deze problemen zijn belangrijk. Ze hebben invloed op hoelang medewerkers gezond kunnen blijven werken. Ook kunnen ze invloed hebben op hoe goed de zorg gaat en hoelang het door kan blijven gaan.

Gemiva moet daarom extra aandacht geven aan gedrag, bewust werken en het goed blijven uitvoeren van afspraken.

## Wat gaan we doen in 2026?

In 2026 ligt de focus op het goed uitvoeren en verbeteren van het Arbobeleid:

- We voeren de RI&E-werkwijze verder in binnen de hele organisatie.
- We trainen teams in het uitvoeren en opvolgen van acties.
- We onderzoeken verder hoe zwaar het werk is voor het lichaam.
- We zetten arbeidsomstandigheden vast op de agenda van werkoverleggen.
- We maken duidelijke overzichten (dashboards) en rapportages om beter te kunnen sturen.
- We voeren het Arbobeleid verder in en starten een Arbocommissie.



# Vertrouwenspersoon medewerkers

Aantal meldingen vertrouwenspersoon medewerkers

2025	2024
42	82

In 2025 zijn er minder meldingen gedaan bij de vertrouwenspersonen dan in 2024. In 2025 waren er 42 meldingen. In 2024 waren dat er 82. We weten niet precies wat deze daling betekent. Het kan zijn dat de sociale veiligheid is verbeterd. Het kan ook zijn dat medewerkers minder snel een melding doen.

De onderwerpen van de meldingen blijven hetzelfde. Het gaat vooral om:

- problemen in de samenwerking;
- slechte communicatie;
- hoge werkdruk;
- problemen met leidinggevenden.

## Wat hebben de vertrouwenspersonen gedaan in 2025?

De vertrouwenspersonen waren in 2025 meer zichtbaar in de organisatie. Zij deden dit onder andere door:

- mee te werken aan het inwerken van nieuwe medewerkers;
- samen te werken met HR, Arbo en nazorg;
- mee te denken over nieuw beleid, zoals de gedragscode.

Het team heeft ook gewerkt aan zijn eigen ontwikkeling. De teamleden volgden opleidingen, intervisie (leren van elkaar) en zorgden voor registratie bij de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen (LVV).

## Belangrijke signalen

Uit de meldingen komen deze signalen naar voren:

- er zijn vaak spanningen tussen medewerkers en leidinggevenden;
- werkdruk zorgt voor meer gevoelens van onveiligheid;
- als leidinggevenden vaak wisselen, voelen medewerkers zich minder veilig en tevreden.

De sociale veiligheid kan nog onder druk staan. Dit gebeurt vooral als de communicatie en het leidinggeven niet goed gaan.

De vertrouwenspersonen zien ook dat medewerkers hen nog niet altijd goed kunnen vinden. Dit komt ook door veranderingen in hoe digitale kanalen gebruikt worden, zoals mail, intranet en apps.

## Wat gaan we doen in 2026?

In 2026 ligt de focus op zichtbaarheid, vindbaarheid en voorkomen van problemen. We gaan dit doen:

- We sluiten vaker aan bij organisatie-brede overleggen, zoals de nieuwe Arbocommissie.
- We werken samen met de preventiemedewerker en bij beleid rond integriteit (eerlijk en zorgvuldig handelen).
- We passen de klokkenluidersregeling aan, zodat deze weer actueel is.
- We zorgen voor meer diversiteit in het team, zodat het team beter past bij alle medewerkers.

# Nazorgteam

## Wat hebben we gedaan in 2025?

In 2025 heeft het nazorgteam 35 meldingen ontvangen, er zijn 59 individuele gesprekken gevoerd en 2 groepsnazorgsessies aangeboden.

De meldingen betroffen: agressie (34%), overlijden (34%) en overige incidenten (32% o.a. vermissing, morele stress, samenwerkingsproblemen).

Het nazorgteam sloot drie keer aan bij regio-overleggen. Ook helpt het team elke maand bij het inwerken van nieuwe medewerkers. Het team werkt goed en geeft passende ondersteuning. Het team is wel klein. Daardoor is het kwetsbaar. Als mensen weggaan of wisselen, kan het team minder werk doen.

Er is steeds meer aandacht voor voorzorg, omgaan met verlies (rouw) en eerste opvang. Dit helpt. Teams worden daardoor sterker.

De inzet van nazorg vraagt nog om betere afstemming. De hulp moet goed passen bij de vraag. Dit voorkomt teleurstelling en zorgt voor betere ondersteuning.

## Wat gaan we doen in 2026?

- We verbeteren de afstemming bij aanvragen, vooral bij nazorg voor groepen.
- We zetten meer in op voorzorg, zodat nazorg minder vaak nodig is.
- We maken beleid en werkinstructies duidelijker, zodat iedereen op dezelfde manier werkt.
- We onderzoeken waar nazorg het beste past in de organisatie, bij de Raad van Bestuur of bij HR.
- We maken het team minder kwetsbaar door uit te breiden. We willen in de eerste helft van 2026 een nieuwe medewerker aannemen.
- We onderzoeken of vaste evaluaties (kijken wat goed gaat en beter kan) en onderzoek naar trends nodig zijn.

# Commissie Ethiek (CE)

Soms hebben medewerkers of cliënten een moeilijke vraag. Bijvoorbeeld: wat moet ik in deze situatie doen? De Commissie Ethiek helpt bij dit soort vragen.

## Wat deed de Commissie Ethiek in 2025?

In 2025 werkte de CE verder aan een organisatie waarin samen nadenken over lastige vragen normaal is.

De commissie kreeg nieuwe leden uit wonen, ambulante zorg, Behandeling & Ondersteuning (B&O) en HR. Daardoor kijken meer vakgebieden mee. Ook werd het proces voor moreel beraad met cliënten eenvoudiger en duidelijker gemaakt.

## Bijeenkomsten

De CE organiseerde tien bijeenkomsten. De commissie sprak met projectleiders van digitale zorg over vragen rond technologie (domotica). Het ging bijvoorbeeld over de balans tussen toezicht en privacy.

Daarnaast organiseerde de CE het jaarlijkse symposium Morele Veerkracht. Ook waren er drie themabijeenkomsten over vragen van nu in de zorg.

## Zorg en technologie

Het gebruik van technologie in de zorg (domotica) riep nieuwe vragen op. Wat is normaal ge-

drag? Hoe ontstaat vertrouwen in technologie? En waar liggen de grenzen van toezicht? De CE blijft deze vragen verder onderzoeken.

Het plan om moreel beraad vast onderdeel te maken van het gesprek tussen cliënt, medewerker en verwant is nog niet klaar. Dit vraagt verdere uitwerking en duidelijke sturing.

## Wat gaat de CE doen in 2026?

In 2026 blijft de CE werken aan een cultuur waarin samen nadenken over moeilijke vragen normaal is.

De belangrijkste doelen zijn:

- Een nieuw symposium organiseren, dat past bij de plannen van Gemiva.
- Het verder ontwikkelen en invoeren van het Ethiek Café. Dit is een makkelijke manier om met elkaar te praten over moeilijke vragen.
- Het verder uitwerken van het Moreel Beraad Cliënten (MBCL), zodat moreel beraad in de driehoek stap voor stap mogelijk wordt.
- Het doorgaan met morele beraden en interviews. Ook blijft de CE deelnemen aan Netwerk Ethiek Ondersteuning Nederland (NEON)-bijeenkomsten om te blijven leren.
- Extra aandacht voor vragen over zorg en technologie.



## Verhaal uit de praktijk: Martin

### *Slimmere nachtzorg* helpt cliënten en medewerkers

Op Swetterhage in Zoeterwoude ondersteunt de Centrale Nachtzorg iedere nacht honderden cliënten. Veel van deze cliënten wonen en werken op Swetterhage. Daarnaast ondersteunt de nachtzorg ook cliënten op zo'n zestien andere locaties van Gemiva. Dit gebeurt ook vanuit Swetterhage.

Vroeger werkte de nachtzorg met een systeem dat reageerde op geluiden. "We luisterden naar geluid. Dan moesten de centralisten bepalen wat er aan de hand is. Dat vergt veel werkervaring en kennis van de zorg," vertelt Martin, locatiemanager van de Centrale Nachtzorg.

Per nacht kwamen er soms wel 10.000 tot 15.000 meldingen binnen. Veel daarvan waren niet nodig. Daarom stapte Gemiva over op een nieuw systeem met AI.

#### **Slimme lens**

Op de eerste woningen van Swetterhage hangt nu een slimme lens aan het plafond. Die lens kijkt naar bewegingen in de kamer. De lens slaat geen beelden op. "Die lens kan heel veel dingen filteren," legt Martin uit. "Bijvoorbeeld of iemand in bed ligt, of iemand is gevallen, of dat er meerdere personen op de kamer zijn." Daardoor krijgen medewerkers alleen meldingen als dat echt nodig is. Dat maakt het werk rustiger en overzichtelijker.

#### **Privacy**

Bij de ontwikkeling van het systeem was privacy een belangrijk onderwerp. Gemiva maakte hiervoor duidelijke afspraken. Dat deed Gemiva samen met onder andere de ondernemingsraad en privacy-deskundigen.

"Je moet de lens zien als een camera, alleen hij geeft geen beeld," benadrukt Martin. "We spreken vooraf af met de gedragskundige, de wettelijke vertegenwoordiger en de cliënt zelf: wat is het probleem in de nacht? Wat wil je weten? Je zet alleen aan wat iemand echt nodig heeft."

#### **Techniek die medewerkers helpt**

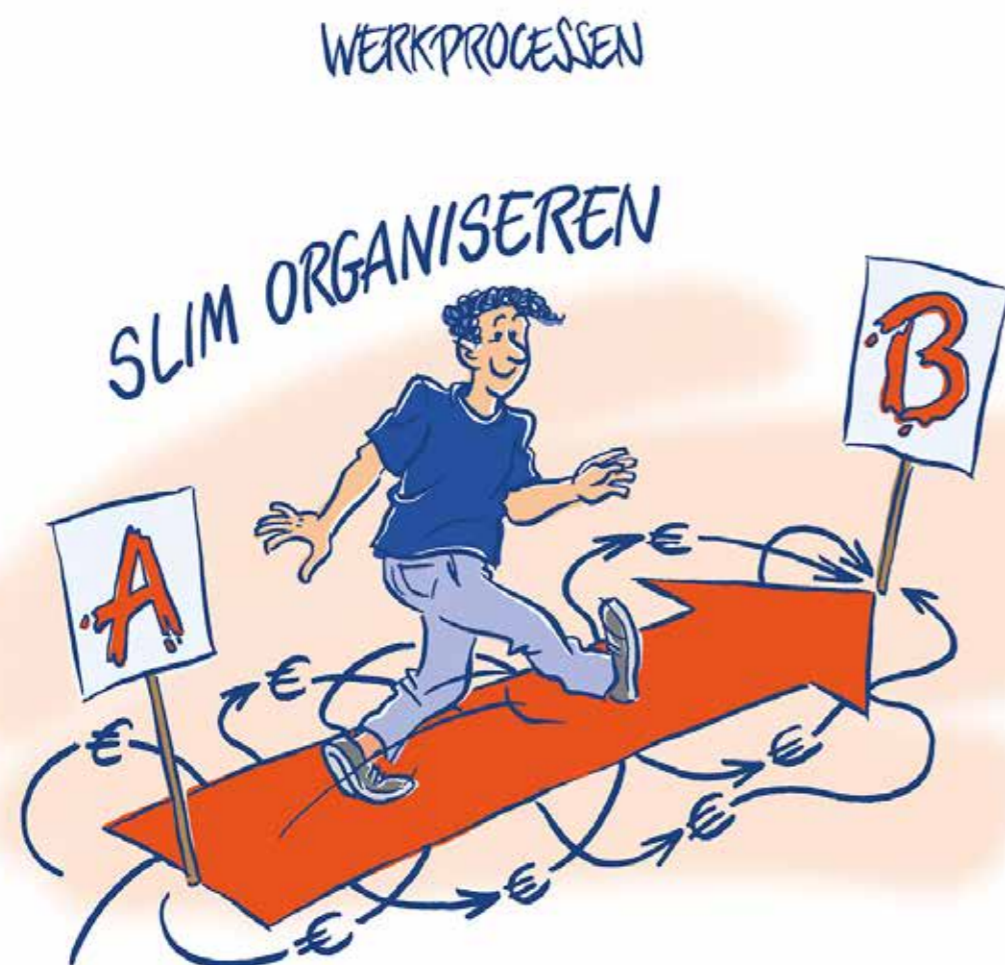
"Wat er nu nog wordt gebruikt is bijvoorbeeld een babyfoon of een deur op een kier," vertelt Martin. "Straks kun je heel makkelijk de monitoring aanzetten en krijg je signalen terug op je telefoon." Elke medewerker krijgt een telefoon waarop het systeem draait. Het systeem draait 24 uur per dag. Medewerkers ontvangen meldingen, kunnen cliëntinformatie scannen en samenwerken met collega's. Zo helpt de nieuwe techniek niet alleen cliënten, maar ook medewerkers.

In de toekomst wil Gemiva het systeem op meer locaties gebruiken. Martin: "Het is een systeem dat leert en met ons doorontwikkelt. AI is echt de toekomst."

## Pijler 3: Slim organiseren

Goede zorg begint met het werk goed organiseren. Daar staat de pijler 'Slim organiseren' voor. In 2025 hebben we hier verschillende dingen aan gedaan. Denk aan rapporteren via spraak, een vernieuwde veiligheidskaart en nieuwe techniek.

We zien dat de organisatie steeds eenduidiger en duidelijker gaat werken. Processen worden beter ingericht. Ze sluiten beter aan op het dagelijks werk. Dit helpt medewerkers. Zij hoeven bijvoorbeeld minder te registreren en kunnen hun werk beter doen. Zo blijft de kwaliteit van de zorg goed.



## Toekomst van zorg en ondersteuning

### Wat hebben we gedaan in 2025?

We hebben in 2025 gewerkt aan vernieuwing in de zorg, betere digitale en technologische ondersteuning en meer samenwerking met anderen. Zo maken we de zorg klaar voor de toekomst.

### Digitale en technologische vernieuwing

Medewerkers kregen in 2025 een werktelefoon. Er kwam een onlinetraining over veilig omgaan met informatie. En digitale coaches helpen medewerkers op locatie.

Op het Portaal staat nu een 'digitheek'. Dit is een plek met digitale hulpmiddelen voor medewerkers.

Daarnaast werken we samen met Simac. Dit bedrijf helpt ons met nieuwe techniek in de zorg. Met deze techniek ondersteunen we cliënten op een veilige en persoonlijke manier. We gebruiken bijvoorbeeld:

- valdetectie;
- systemen om hulp te roepen;
- camera's met slimme sensoren.

Hierdoor zien we risico's eerder. Zo kunnen we sneller passende zorg geven.

Daarnaast zijn we gestart met een traject voor medische hulpmiddelen. Dit doen we omdat we moeten voldoen aan de Europese regelgeving voor medische hulpmiddelen (Medical Device Regulation, MDR).

We hebben in 2025 ook een proef gedaan met inspreken in plaats van schrijven. Dit zorgde voor minder administratie en meer tijd voor cliënten. Daarom kunnen alle ambulante medewerkers dit vanaf 2026 gebruiken.

In 2025 hebben we de overdracht van de medische beoordeling buiten kantooruren aan Digi-Contact voorbereid. Dit moet de kwaliteit borgen en de continuïteit van zorg waarborgen. In 2026 gaan alle woonlocaties werken met Digi-Contact.

### Samenwerking

We zijn meer gaan samenwerken met andere organisaties, zoals Visitaal, ABCDate en de VGN Academie voor Zelfstandigheid. Ook zijn we gestart met proeven waarbij buurtbewoners, vrijwilligers en familie meer helpen.

Al deze vernieuwingen helpen om de zorg goed te houden en klaar te maken voor de toekomst.



# Ontwikkeling nieuw leiderschap

In onze strategie 2025-2030 'Zien wat wél kan' zeggen wij waar wij voor staan. Wij helpen mensen met een beperking. Zij houden zo veel mogelijk zelf de regie. Ook doen zij mee in de samenleving.

Om dit te bereiken, moeten wij duidelijke keuzes maken. Zo willen we zorgen voor goed leiderschap en een goede samenwerking binnen Gemiva. Daarom hebben wij hier in 2025 nieuwe plannen voor gemaakt.

## Wat hebben we gedaan in 2025?

Wij werken sinds dit jaar met een duidelijk programma en hulp van buiten. Zo kunnen wij beter veranderen. Ook verbinden wij onze strategie met hoe wij ons werk doen en organiseren. Dit hebben we in 2025 opgeschreven in een plan (begeleidingsvisie en besturingsvisie).

## Nieuw leiderschap

In onze nieuwe manier van werken voelen leidinggevenden zich verantwoordelijk voor heel Gemiva. Dat vraagt een andere manier van leidinggeven.

In 2025 spraken wij hier vaak over met het management. Deze gesprekken gingen over de strategie, samenwerken tussen regio's en samen leidinggeven. We stelden steeds deze vraag: wat betekent dit voor mijn rol? En wat draagt mijn keuze bij aan het geheel?

Tijdens de jaarlijkse managementdagen keken wij naar ons werk. We spraken over samenwerken en leiderschap. Ook bespraken we goede zorg, eerlijk werken, meedenken (medezeggenschap) en gezond blijven werken.

## Wat gaan we doen in 2026?

In 2026 werken wij verder aan deze manier van leidinggeven. Zo bouwen wij aan een organisatie waar mensen elkaar vertrouwen. En waar ze verantwoordelijkheid nemen.

# Ons Dossier

## Wat hebben we gedaan in 2025?

We willen dat medewerkers minder tijd kwijt zijn aan administratie. In 2025 maakten we daarom een nieuwe veiligheidskaart in Ons Dossier. Dit is de plek waar we afspraken over veiligheid vastleggen. Coaches trainden medewerkers in het beschrijven van risico's in deze nieuwe veiligheidskaart.

In de ambulante dienst en op twee locaties hebben we een proef gedaan met inspreken. Medewerkers konden informatie inspreken in het cliëntendossier (Ons Dossier), in plaats van alles op te schrijven.

Vooral in de ambulante dienst werkte dit goed. Medewerkers hadden minder administratief werk en meer tijd voor cliënten. Ook waren medewerkers meer tevreden en hadden zij meer werkplezier.

We zagen ook dat inspreken niet voor iedereen geschikt is. En het werkt niet in elke situatie. De persoonlijk begeleider heeft bijvoorbeeld niet altijd de mogelijkheid om in een aparte ruimte in te kunnen spreken. Daarom kiezen we ervoor om in 2026 alleen ambulante medewerkers deze mogelijkheid te geven.

## Wat gaan we doen in 2026?

In het tweede kwartaal van 2026 heeft ieder ondersteuningsplan een nieuwe veiligheidskaart. Minder administratie blijft een belangrijk doel voor de komende jaren.



# Teamreflectie: terugkijken op het werk

## Wat hebben we gedaan in 2025?

In 2025 hebben we de manier waarop teams terugkijken op hun werk aangepast. Medewerkers gaven aan dat de oude manier niet goed aansloot bij de praktijk. Teams deden dit niet altijd op dezelfde manier en soms vonden ze het niet belangrijk. De verslagen gaven daarnaast geen duidelijk beeld voor de hele organisatie.

We hebben dit besproken met de regiodirecteuren. Daarna hebben we een nieuwe aanpak gemaakt.

In deze nieuwe werkwijze kiezen teams samen met de locatiemanager een goed onderwerp. Dan kijken ze op twee manieren naar hun werk:

- op de eigen locatie of in de regio;
- op organisatieniveau, gekoppeld aan de strategie.

## Wat gaan we doen in 2026?

In 2026 kijken we of deze nieuwe manier goed werkt in de hele organisatie. We verzamelen de uitkomsten en bekijken wat ze betekenen. Daarna bepalen we of extra ondersteuning of sturing nodig is.

# Gebouwen

## Wat hebben we gedaan in 2025?

In 2025 is het plan voor de gebouwen uit 2024 verder uitgewerkt voor de regio's. Dit noemen we een strategisch huisvestingsplan. We zijn gaan werken met groepen cliënten met dezelfde zorgvraag. Dit maakt de kwaliteit van onze ondersteuning beter.

Ook gebruiken we woonlabels. Dit laat zien welk type wonen en zorg iemand nodig heeft. Wij kijken of de zorg op deze locatie nog past bij de cliënt. Past een andere plek binnen Gemiva beter bij de zorgvraag? Dan gaan we hierover in gesprek met de cliënt en de verwant.

In alle regio's zijn bijeenkomsten geweest. Medewerkers, leidinggevenden en experts hebben samen gekeken naar wat de plannen betekenen voor het dagelijks werk. Deze gesprekken helpen bij het maken van keuzes vanaf 2026.

## Wat gaan we doen in 2026?

Vanaf 2026 gaan we bepalen hoe we wonen en zorg willen organiseren. Daarbij kijken we naar wat bewoners nodig hebben, nu en in de toekomst.

# Duurzaamheid

In 2025 kreeg duurzaamheid een duidelijke plek in de organisatie. Dit is belangrijk, want we hebben afgesproken dat we willen dat alle locaties een bronzen certificaat krijgen van de Milieuthermometer Zorg (MTZ).

## Wat hebben we gedaan in 2025?

We hebben in 2025 het beleid voor duurzaamheid verbeterd. We werken nu met vier thema's:

- minder afval en beter omgaan met materialen;
- schoonmaken op een milieuvriendelijke manier;
- duurzame voeding;
- verantwoord inkopen.

We testen we hoe we duurzamer kunnen werken. Bijvoorbeeld door slim incontinentiemateriaal te gebruiken. Ook bieden we duurzamere voeding aan.

We controleren regelmatig hoe het gaat. Dit doen we met interne en externe audits (controles). Zo blijven we leren en verbeteren.

## Duurzaamheid in de praktijk

Drie locaties in Dordrecht en het servicecentrum hebben in 2025 het bronzen certificaat gehaald. Dit is een belangrijke stap. Het past bij de afspraken uit de Green Deal 3.0. In de Green Deal 3.0 Samen werken aan duurzame zorg zijn concrete doelen gesteld. We zetten in op gezondheidsbevordering en preventie. Ook starten we met het scholen van cliënten en medewerkers in duurzaamheid. Dit helpt om binnen vijf jaar overal in Gemiva dit certificaat te halen.

## Wat gaan we doen in 2026?

In 2026 gaan we door met ons nieuwe duurzaamheidsbeleid. We blijven werken volgens de vier thema's. We willen dat cliënten en medewerkers meer leren over duurzaamheid. Zo willen we ervoor zorgen dat alle locaties het bronzen MTZ certificaat krijgen. In juni 2026 start onze grootste locatie Swetterhage met het behalen van dit certificaat.

## DUURZAAMHEID



# Verhaal uit de praktijk: Mylène



## Slimmer werken *met cliënten*

**Mylène werkt vier dagen per week op het Servicecentrum van Gemiva. Ze helpt daar de koerier, doet boodschappen, onderhoudt printers, verzorgt grafisch werk en ondersteunt de technische dienst. Op woensdag werkt ze bij Radio Gemiva.**

**Daarnaast denkt Mylène mee over hoe Gemiva slimmer en beter kan werken. Dat doet ze in de klankbordgroep. Dat is een groep van ongeveer acht cliënten uit verschillende regio's. Zij denken mee over beslissingen binnen Gemiva.**

Mylène: "Het is op centraal niveau, dus je doet het echt met elkaar. Ik doe het met veel plezier en krijg vaak complimenten over mijn inbreng."

In de klankbordgroep denken cliënten mee over beleid en belangrijke keuzes binnen Gemiva. Volgens Mylène is het belangrijk dat cliënten worden betrokken. "Dat is de waarde van de klankbordgroep. Dat ze niet zomaar dingen doordrukken. Als iets voor ons relevant is, worden wij betrokken. Cliënten zijn het belangrijkste."

### **AI in de Nachtzorg**

Mylène dacht ook mee in het project 'Leren werken met data'. In dit project onderzoekt Gemiva hoe AI kan helpen in de nachtzorg. "Hoe kunnen we data zo inzetten dat de zorg beter wordt? Dat was de vraag."

Tijdens het project zag Mylène hoe een testprogramma werkte dat belangrijke informatie sneller laat zien. "We kregen te zien hoe het echt werkt, heel gaaf. In een overzicht zie je belangrijke informatie. Dat kan medewerkers helpen om goede zorg te geven."

Ook privacy vindt Mylène een belangrijk onderwerp. "Ga zorgvuldig om met dossiers. Bekijk medische informatie niet zomaar thuis of in het zicht van anderen."

Voor Mylène laat het project zien waarom het belangrijk is om cliënten mee te laten denken.

"Wij zijn waar het om gaat. En wij hebben veel kennis in huis. Als je die benut, wordt de zorg beter voor iedereen."

# Reflectie van de CMR

## Algemeen over het Kwaliteitsbeeld

De CMR geeft de Raad van Bestuur en het management complimenten. Zij hebben veel gedaan voor een betere organisatie en betere ondersteuning voor cliënten.

In het afgelopen jaar sprak de CMR met de Raad van Bestuur over verschillende onderwerpen. Het ging onder meer over:

- meer aandacht voor de kerndoelen;
- duidelijke en meetbare doelen;
- het gebruik van de PDCA-methode (Plan, Do, Check, Act);
- en uitleg bij cijfers en klachten in kwaliteitsverslagen.

Sommige onderwerpen vragen extra aandacht. Een voorbeeld is de kwetsbaarheid van cliënten. Daarvoor is een breed plan nodig. Alle betrokken groepen moeten daarbij samenwerken.

Over enkele onderwerpen is nog niet iedereen het eens. Dat geldt bijvoorbeeld voor:

- de Wet zorg en dwang (Wzd);
- de nieuwe inrichting van de medezeggenschap;
- en de wooncarrière van cliënten.

De CMR vindt goede samenwerking hierbij erg belangrijk. Dat helpt om meer verschil te maken voor cliënten.

Het Kwaliteitsbeeld 2025 laat zien dat de organisatie goede stappen zet. Bijvoorbeeld:

- de uitkomsten van DVIE komen terug in beleidsdoelen;
- registraties van Wzd en MIC-meldingen verbeteren;

- rapportages over MIC, MIM, klachten en CVP zijn duidelijker;
- meer cliënten vinden de cliëntvertrouwenspersonen;
- het HKZ-certificaat is opnieuw verlengd voor twee jaar;
- er komt een cliënttevredenheidsonderzoek;
- en moreel beraad krijgt vaste aandacht.

De CMR ziet ook kansen voor verdere verbetering. De organisatie kan meer leren van positieve ervaringen. Ook is meer onderzoek nodig naar de veranderde registraties: waarom ontwikkelen die zich zo?

Daarnaast vraagt de CMR aandacht voor de samenhang tussen het beleid in de drie pijlers. Een voorbeeld: wat medewerkers nodig hebben om zich veilig te voelen, helpt vaak ook cliënten.

Tot slot wil de CMR graag terugzien in een verslag wat de organisatie doet met adviezen van de CMR.

## Ervaren kwaliteit van zorg

Gemiva mag trots zijn op wat al is bereikt. Tegelijk is nog niet goed zichtbaar voor welke doelgroepen de zorg tekortschiet. Ook is niet duidelijk om hoeveel cliënten het gaat.

De CMR vindt daarom dat de medezeggenschap beter moet worden georganiseerd. Dat helpt om ervaringen van cliënten beter op te halen en te bespreken.

Het nieuwe cliënttevredenheidsonderzoek kan daarbij helpen.

## Leren en verbeteren

Cliënten krijgen vaak de kans om hun mening te geven. Ook wil de organisatie graag verbeteren.

De CMR ziet wel een aandachtspunt. Veel plannen voor 2025 en 2026 zijn vooral intern gericht. Daardoor blijft onduidelijk hoe deze plannen direct zorgen voor betere ondersteuning voor cliënten.

## Toekomst

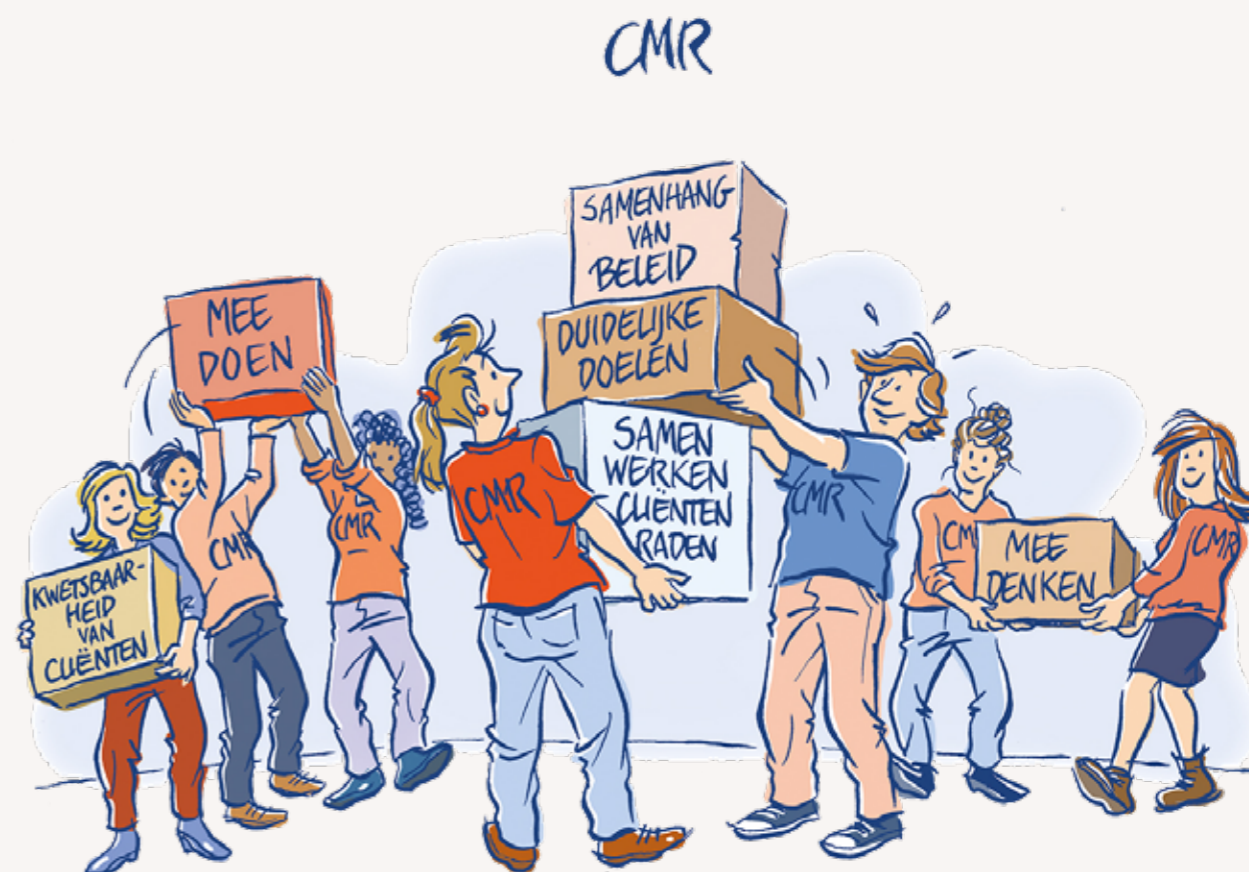
We willen van 'zorgen voor' naar 'zorgen met'. Dit vraagt om goede samenwerking van de decentrale en centrale medezeggenschap. Die medezeggenschap moet goed passen bij cliënten en locaties. Ook moet er goede ondersteuning zijn. Gemiva moet cliënten én hun netwerk actief

betrekken bij inspraak. En Gemiva moet deze inspraak gebruiken bij het maken van beleid.

Daarnaast vindt de CMR het belangrijk dat:

- Gemiva laat zien wat zij doet met inbreng van cliënten;
- er gezamenlijke overleggen zijn tussen RvB, RvT, OR en CMR;
- en iedereen open en positief samenwerkt.

Zo maken we samen het verschil voor cliënten.



# Reflectie van de OR

De Ondernemingsraad (OR) ziet Gemiva als een organisatie die zich ontwikkelt. Gemiva werkt actief aan kwaliteit en verbetering. Tegelijk ziet de OR dat medewerkers onder druk staan. Ook de zorg moet goed blijven doorgaan. Daarom vraagt de OR blijvende aandacht voor medewerkers.

De OR vindt het belangrijk dat 'Medewerker op 1' niet alleen in de strategie staat. Medewerkers moeten dit vooral merken in hun dagelijkse werk.

## Van strategie naar praktijk

Het afgelopen jaar is veel gesproken over de nieuwe strategie en visie. Ook is gestart met de toepassing daarvan in het dagelijkse werk (de praktijk). De OR ziet dat dit vooral begint op MO-niveau. Op de werkvloer is dit nog weinig zichtbaar.

Medewerkers merken vooral de personeelstekorten en problemen met roosters. Ook weten zij dat dit voorlopig niet is opgelost. Dat komt door de krappe arbeidsmarkt.

Gemiva werkt aan oplossingen voor de komende jaren. Maar deze oplossingen zijn nog niet duidelijk genoeg voor medewerkers op de werkvloer.

## Roosters en diensten

De OR ziet wel dat Gemiva werkt aan diensten en roosters. Het project capaciteitsmanagement is hiervan een goed voorbeeld.

Er wordt beter gekeken naar diensten en hoe die worden ingevuld. Daarnaast kijkt Gemiva hoe roosters passen bij de nieuwe cao.

## Veranderingen binnen Gemiva

Gemiva werkt met een veranderprogramma. Ook worden commissies opgericht, zoals de

Arbo-commissie. Daarnaast is gestart met de Academie, waar medewerkers kunnen leren en zich ontwikkelen.

Al deze veranderingen vragen om duidelijke communicatie. Die communicatie mist nu nog vaak. Medewerkers hebben ook sterk leiderschap nodig. Zij moeten weten welke richting Gemiva kiest. Ook moeten zij weten wat dit voor hun werk betekent.

De OR begrijpt dat verandering nodig en belangrijk is. Zo kan Gemiva ook in de toekomst goede ondersteuning blijven geven aan cliënten en hun netwerk. Maar op dit moment is nog veel onduidelijk. Medewerkers weten niet goed wat de veranderingen van hen vragen.

## Komend jaar

De OR steunt het principe 'Medewerker op 1' volledig.

Voor komend jaar wenst de OR Gemiva en haar medewerkers duidelijkheid. De strategie moet beter worden vertaald naar de werkvloer.

Voor iedereen moet duidelijk zijn:

- waar we naartoe gaan;
- waarom we dat doen;
- hoe we dit samen gaan doen.

# Reflectie van de Raad van Toezicht

In 2025 hield de Raad van Toezicht actief toezicht op de kwaliteit en veiligheid van de zorg bij Gemiva. Dat deed de Raad met verslagen, onderzoeken en signalen van cliënten en medewerkers. Ook de commissie Kwaliteit & Veiligheid speelde hierin een belangrijke rol.

## Leren en verbeteren

De Raad ziet dat Gemiva grote stappen heeft gezet. De organisatie werkt steeds beter aan kwaliteit. Het Kwaliteitsbeeld laat duidelijk zien hoe Gemiva onderzoekt, leert en verbetert. De drie pijlers geven daarbij een duidelijke structuur. Ze laten zien wat Gemiva belangrijk vindt.

## Signalen van cliënten en medewerkers

De Raad waardeert dat Gemiva signalen en meldingen steeds beter ophaalt. Gemiva gebruikt deze informatie om te leren en te verbeteren.

Hogere cijfers en meer meldingen kunnen lastig lijken. Toch ziet de Raad dit ook als een goed teken. Het betekent dat cliënten en medewerkers meldingen beter weten te doen. Het laat ook zien dat Gemiva signalen serieus neemt.

Gemiva moet deze signalen goed blijven onderzoeken. Zo kan Gemiva de zorg steeds veiliger en beter maken voor cliënten.

## Betere informatie en samenwerking

Gemiva gebruikt informatie over kwaliteit steeds beter. Een voorbeeld zijn de uitkomsten van 'Dit vind ik ervan!' Deze informatie helpt om de zorg en ondersteuning verder te verbeteren.

Ook werkte Gemiva aan duidelijkere afspraken tussen regio's. De samenwerking met ondersteunende diensten werd beter. Daarnaast werkte Gemiva aan betere bescherming van informatie en digitale veiligheid.

## Innovatie en digitale hulp

De Raad vindt innovatie, digitale middelen en AI (kunstmatige intelligentie) belangrijk. Deze middelen kunnen medewerkers helpen. Ze kunnen zorgen voor minder administratie. Ook kunnen ze helpen om signalen sneller te zien.

## Samenwerking en cultuur

De samenwerking met de CMR (Centrale Medezeggenschapsraad) is verbeterd. Ook bleef er aandacht voor een open cultuur. Daarin leren medewerkers samen. Ze kijken terug op hun werk en bespreken moeilijke situaties.

Tijdens bezoeken aan locaties zag de Raad dat medewerkers trots zijn op hun werk. Ook zag de Raad dat cliënten tevreden zijn over de begeleiding van Gemiva.

## Waardering

De Raad van Toezicht waardeert het werk van de afdeling Kwaliteit. Ook waardeert de Raad de inzet van alle medewerkers die hieraan bijdragen. De Raad kijkt met vertrouwen vooruit.

Gemiva blijft de komende jaren werken aan kwaliteit, veiligheid en passende ondersteuning voor cliënten.

# Afsluiting

Als we de drie pijlers samen bekijken, ontstaat een duidelijk beeld van de ontwikkeling.

Het kwaliteitsbeeld laat de volgende ontwikkelingen zien:

- Informatie over kwaliteit (zoals DVIE, MIC, CMM, controles en klachten) wordt steeds vaker op één plek verzameld. Daardoor worden trends, risico's en verbeterpunten in heel Gemiva zichtbaar.
- Medewerkers krijgen meer steun door duidelijke afspraken en structuren. Zoals aandacht voor goede nazorg, structurele teamreflectie, het gebruik van de veiligheidskaart in Ons Dossier en het toegankelijker maken van melden en het indienen van klachten. Werkdruk en leiderschap blijven wel belangrijke onderwerpen. Dit zien we in het arbo beleid en in de veranderopgave van Gemiva rondom strategie, programma en besturingsvisie.
- Digitalisering, technologie en eenvoudigere processen helpen steeds beter om de zorg en ondersteuning klaar te maken voor de toekomst.
- Samenwerking, veiligheid en leren worden steeds meer onderdeel van de hele organisatie.
- Duurzaamheid krijgt een steeds duidelijker plek in de organisatie.
- Planmatig werken vanuit de strategie 'Zien wat wel kan' neemt een vaste plek in de organisatie. Teams en regio's werken steeds meer vanuit gezamenlijke doelen en gedeelde verantwoordelijkheid.

Het kwaliteitsbeeld laat zien dat Gemiva duidelijke stappen zet naar meer samenhang, meer duidelijkheid en meer gezamenlijke verantwoordelijkheid voor kwaliteit. Dat past bij de strategische koers voor de komende jaren.



# Verhaal uit de praktijk: Peter



## Rust en vertrouwen door *de juiste begeleiding*

**Peter (53) werkt in de schoonmaak op het gemeentehuis in Zoeterwoude. Daar voelt hij zich prettig. “Het is een sociale werkplek, dus iedereen heeft wel iets,” vertelt hij. “In het begin vond ik dat lastig. Het voelde een beetje als een nederlaag. Maar al snel merkte ik hoe fijn het is. Je helpt elkaar en ik ben onder de mensen, dat vind ik belangrijk.”**

Na het overlijden van zijn moeder in 2006 liep Peter vast. Via stichting MEE kreeg hij eerst de diagnose verstandelijke beperking. Toch voelde dat voor hem niet goed. Ook begeleiding vond hij spannend.

“Ik dacht dat begeleidsters nieuwe moeders zouden zijn. Dat ze mijn leven zouden bepalen.”

### **Nieuwe diagnose**

Later kreeg Peter een nieuwe begeleidster met veel kennis van autisme. Zij zag dat er meer speelde. Ze verwees hem door voor verder onderzoek. Uiteindelijk kreeg Peter de diagnose autisme.

“Het was een kanteling in mijn leven. Het voelde alsof ik opeens een ander leven kreeg.” Die diagnose hielp hem om zichzelf beter te begrijpen.

Ook cabaretier Fabian Franciscus speelde daarin een belangrijke rol. “Hij maakt grappen over autisme. Er ging toen een wereld voor me open. Ik herkende veel en realiseerde me dat het niet zo zwaar hoeft te zijn.”

### **Begeleidig geeft rust**

Begeleiding geeft Peter nu vooral rust en overzicht. Hij krijgt hulp bij structuur, boodschappen doen, geldzaken en gezond eten. “Mijn wereld stortte eerst in. Tenminste, zo voelde het. Met de juiste begeleiding bouw je je leven langzaam weer op.”

Door de jaren heen groeide ook het vertrouwen in zijn begeleidsters. “Ik zeg altijd: de beste begeleider zijn begeleiders waarbij je niet het idee hebt dat je begeleid wordt. Ik zie mijn begeleidsters meer als wijze zussen.”





Samen maken  
we het *verschil*