



Kwaliteitsbeeld 2025

# Samen leren, verbinden en groeien

Groei in de praktijk

**Dit is het kwaliteitsbeeld van Cavent over 2025.** We werkten aan goede zorg en leerden vooral wat kwaliteit betekent in het dagelijks leven. Kwaliteit zit in wat we doen: in het contact tussen cliënt en begeleider, in de ruimte om te groeien en in de keuzes die we maken als het moeilijk is. Ook als iets niet meteen lukt, blijft kwaliteit belangrijk. Juist in die dagelijkse praktijk wordt zichtbaar dat kwaliteit geen vast gegeven is, maar telkens vraagt om afwegen en bijstellen.

In 2025 hebben we verder gewerkt aan onze zorgvisie. Door de introductie van de profielenstructuur, een duidelijke jaarcyclus en aandacht voor gesprek en reflectie, brachten we meer samenhang in onze manier van werken. Zo bouwen we aan een organisatie die niet alleen werkt, maar ook leert.

We zien dat cliënten stappen zetten in zelfstandigheid en eigen regie. Medewerkers groeien in hun vak, nemen verantwoordelijkheid en denken vaker samen na over hun werk. Ook investeren we in samenwerking, binnen Cavent en met andere organisaties. Dat is nodig om goede zorg te kunnen blijven bieden.

Tegelijk zien we dat niet alles mogelijk is. Zorgvragen worden ingewikkelder, de werkdruk is hoog en teams zijn soms kwetsbaar. Dat betekent dat we keuzes moeten maken. Welke ruimte er is om te ontwikkelen en waar begrenzing nodig is, verschilt per cliënt, team en situatie.

In dit kwaliteitsbeeld lees je wat we meemaakten in 2025. Wat goed ging en wat goede zorg van ons vroeg in een veranderende praktijk. Kwaliteit betekent voor Cavent: samen blijven kijken, leren en bijstellen in het dagelijks werk.

*Sigrid Orgers*  
Directeur-bestuurder



**“Goede zorg ontstaat in gewone momenten, wanneer we samen blijven kijken naar wat iemand nodig heeft.”**

# Inhoudsopgave

1. Inleiding

4

2. Goed leven

6

3. Mooi werk

13

4. Samen naar resultaat 19

5. Cijfers

24

6. Richting 2026

26



## Leren van de praktijk

# Inleiding

Het kwaliteitsbeeld van Cavent is geen rapport om verantwoording af te leggen. Het is een reflectie om te leren en verbeteren in de praktijk. We kijken daarom niet alleen naar wat we hebben gedaan, maar vooral naar wat dit betekende voor cliënten en medewerkers. En wat we daarvan leerden. Dat betekent ook dat we kijken naar waar dingen niet vanzelf liepen en waar bijstelling nodig was.

We gebruiken ervaringen van teams en collega's, inzichten uit projecten en pilots en de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Door hierover samen na te denken, wordt zichtbaar wat goed gaat en wat aandacht vraagt. Zo verbindt reflectie jaarplannen, kwaliteit en de bredere koers van Cavent.



## Onze drie opgaven

Bij Cavent werken we elke dag aan drie opgaven:

- Goed leven
- Mooi werk
- Samen naar resultaat

Deze opgaven geven richting aan onze keuzes en aan het werk van iedere dag. Ze vormen de kern van onze opdracht. Ze helpen ons om focus te houden in een complexe praktijk en om bewuster te kiezen wat nu prioriteit vraagt.

Daarnaast werken we aan thema's die bij alle opgaven horen, zoals zorg, personeelsontwikkeling, duurzaamheid, ICT en innovatie en vastgoed. Deze thema's komen steeds vaker samen in plannen, projecten en de jaarcyclus.

De werkwijze is duidelijk: van opgave naar doelen, van doelen naar aanpak en taken. Daarna volgen meten, terugkijken en bijstellen. Zo gaan we binnen Cavent steeds meer dezelfde taal spreken.

**“Kwaliteit zit niet in wat we opschrijven, maar in wat we elke dag **doen** en samen **durven** bespreken.”**

## Werken vanuit het Kwaliteitskompas

Dit kwaliteitsbeeld sluit aan bij het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg 2023–2028.

Het kompas werkt met vier bouwstenen:

- zorg rondom de cliënt
- ervaringen van mensen met een beperking
- ontwikkeling van medewerkers
- inzicht in kwaliteit

Ook deze bouwstenen helpen om kwaliteit te bekijken vanuit verschillende kanten: de cliënt, de medewerker, het team en de organisatie.

In dit document beschrijven we onze ontwikkeling aan de hand van de drie opgaven van Cavent. Per opgave laten we zien wat we in 2025 hebben gezien, geleerd en ontwikkeld. De bouwstenen van het Kwaliteitskompas zijn daarbij steeds herkenbaar.



## Passende zorg Goed leven

Bij Cavent betekent Goed leven dat niet de zorgstructuur centraal staat, maar de cliënt. We kijken steeds naar wat iemand nodig heeft om zo veel mogelijk te leven op een manier die bij hem of haar past.

In 2025 zetten we hierin een belangrijke stap. Dat komt terug in passende zorg, eigen regie, ondersteuning in verschillende levensfasen, meedoen in de samenleving en het gebruik van technologie in het dagelijks leven. Deze beweging vraagt steeds vaker om bewuste afwegingen: wat is passend voor deze cliënt en wat vraagt dit van het dagelijks werk van begeleiders?

In Goed Leven komen meerdere onderwerpen samen: het zorgproces rond de cliënt, ervaringen van cliënten, vakmanschap van medewerkers en samen leren van de praktijk.



## Passende zorg vraagt een gedeelde taal

In 2025 gaven de zorgvisie en de profielen-structuur richting aan hoe we kijken naar goede zorg. We spreken binnen Cavent meer dezelfde taal over cliëntprofielen, nabijheid, woonvormen en ontwikkelmogelijkheden.

Dit helpt medewerkers, teammanagers, het Expertiseteam en het Cliëntservicebureau om samen te bepalen wat passende zorg is, voor wie en op welk moment in de cliëntreis. Hierdoor kunnen cliënten bewuster worden gekoppeld aan een woon- of ondersteuningsvorm die bij hen past. Deze gedeelde taal maakt keuzes duidelijker, maar vraagt ook om het expliciet bespreken van grenzen wanneer zorgvragen en mogelijkheden niet vanzelfsprekend op elkaar aansluiten.

Tegelijk zien we dat deze manier van werken nog verder moet landen in afdelingen die verder van de directe zorg staan, zoals L&O, P&O en Facilitair. Dat is een belangrijk aandachtspunt voor 2026.

Het zorgproces rond de cliënt staat hierbij centraal. De basis is het gesprek tussen cliënt, netwerk en professional over wensen, behoeften en mogelijkheden.

## Eigen regie groeit, binnen duidelijke grenzen

In 2025 zagen we op veel plekken groei in eigen regie, duidelijk zichtbaar in het Cavent Trainingshuis en bij talentgerichte locaties zoals Cavent Punt.

Daar leerden teams om taken niet automatisch over te nemen, maar zoveel mogelijk bij cliënten zelf te laten. Passende verantwoordelijkheid bleek belangrijk voor ontwikkeling. Voor cliënten betekende dit vaker zelf keuzes maken in het dagelijkse leven; voor begeleiders vroeg dit om bewuster loslaten en anders omgaan met risico's en tempo. Dit vraagt om duidelijke afstemming: wat doet de cliënt zelf, wanneer ondersteunt de medewerker, wat kan het netwerk overnemen en hoe kan (digitale) innovatie deze ontwikkeling versterken.



In het Trainingshuis werd dit zichtbaar in het dagelijks leven. Bewoners doen zelf boodschappen, koken, plannen hun tijd en nemen verantwoordelijkheid voor afspraken. Ook op sociaal vlak groeiden zij: ze spraken zich vaker uit, maakten bewuster keuzes en leerden omgaan met spanningen. Dit versterkte hun zelfvertrouwen en eigenaarschap.

Wat goed werkte, was de combinatie van kleinschaligheid, nabijheid en gerichte begeleiding. Tegelijk liet de praktijk zien dat niet alles maakbaar is. De zoektocht naar de juiste doelgroep kostte tijd. Doorstroom bleef lastig door de woningmarkt en kleine teams zijn kwetsbaar. Dat vraagt om realistische verwachtingen en aandacht voor vervolgplekken en stabiliteit.

## De cliëntreis vraagt om doorstroom en vervolgplekken

In 2025 kreeg de cliëntreis meer vorm. De opening van het Cavent Trainingshuis, de inzet van VPT en de voorbereiding van nieuwe locaties als 'De Bomenbuurt' (ouder wordende cliënt) en 'het Admiraal'tje' (ambulante ondersteuning) laten zien dat Cavent werkt aan ondersteuning die past bij verschillende levensfasen.

Binnen het Cliëntservicebureau werd deze ontwikkeling sterk gevoeld. De (werk)druk nam toe door complexere situaties, veel mutaties, veranderende regels en de groeiambitie van Cavent. Tegelijk werd juist hier duidelijk hoe belangrijk goede ondersteuning is voor kwaliteit van bestaan. Instroom, doorstroom en uitstroom bepalen of iemand op het juiste moment de juiste ondersteuning krijgt.

Daarom wordt steeds bewuster gekeken naar de cliëntreis en de vervolgstappen in wonen of begeleiding, zoals de overstap naar een andere woonvorm of leveringsvorm. Niet om te verplaatsen, maar om zorg passend en beschikbaar te houden. De praktijk laat zien dat deze beweging wenselijk is, maar sterk wordt begrensd door externe factoren zoals beschikbaarheid van woningen.



## Complexe zorg vraagt scherpe keuzes

Binnen Goed leven onderzochten we in 2025 ook of Cavent meer complexe zorg kan bieden. Via het ontwikkelprogramma OPCZ brachten we in kaart wat nodig is om cliënten met een zwaardere zorgvraag te ondersteunen.

We onderzochten onder andere huisvesting, deskundigheid, systemen, zorgkwaliteit en samenwerking. Daarmee laat Cavent zien dat groei niet vanzelfsprekend is, maar alleen verantwoord als de randvoorwaarden op orde zijn. Dit onderstreept dat keuzes over complexere zorg altijd verbonden zijn met wat de organisatie kan dragen.

In 2025 startte deze verkenning. In 2026 werken we verder met de uitkomsten en met een mogelijke proeftuin die daaruit voortkomt.



## Participatie werkt als randvoorwaarden meebewegen

In 2025 verschoof Cavent Talent, met name bij Cavent Punt en Cavent Rond, van aanbodgericht naar talent- en participatiegericht werken. De focus kwam te liggen op meedoen, zingeving, maatwerk en zichtbaarheid.

Belangrijke ontwikkelingen waren de opening van Cavent Rond, de inzet van Invrability en de oprichting van Cavent Connect.

Via Cavent Connect werden samenwerkingen met het onderwijs (Hoeksch Lyceum), lokale ondernemers (HW Werkt) en zorgorganisaties (het Odensehuis, Sjaloorn en ASVZ) versterkt. Cliënten werden actiever betrokken en deden nieuwe, betekenisvolle ervaringen op. De VGN Academie voor Zelfstandigheid droeg hieraan bij door leermodules te koppelen aan certificaten, wat zorgde voor meer zelfvertrouwen en erkenning bij cliënten.

Tegelijkertijd waren er leerpunten. Het ontbreken van vrijwilligers beperkte de inzet van Cavent Rond en zorgde voor misgelopen omzet. Invrability sloot nog niet altijd goed aan door slechte begeleiding van de leverancier en niet ingevulde werkprofielen. Voor 2026 liggen er kansen om randvoorwaarden te verbeteren en meer maatwerk te realiseren.



## Zorgtechnologie is ondersteunend, niet leidend

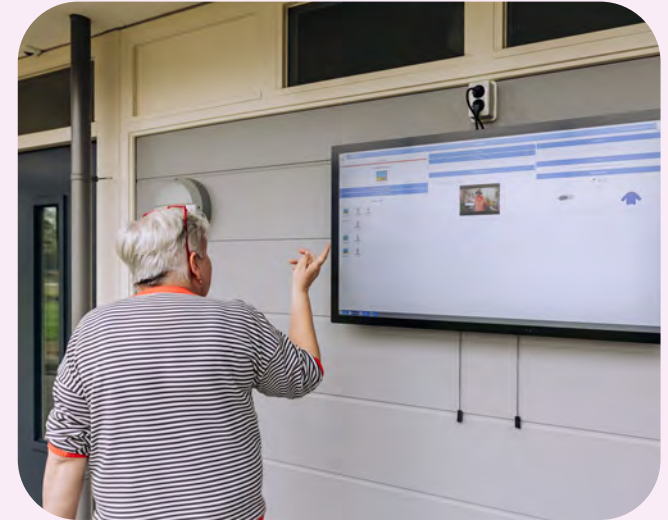
In 2025 werd zorgtechnologie binnen Cavent steeds meer onderdeel van het dagelijks werk. De focus lag op ondersteuning van participatie, zelfstandigheid en welzijn van cliënten.

Op alle locaties werden digiborden geplaatst met onder meer Caventbreed nieuws. Bij Cavent Punt werkten cliënten met 3D-printers en werden robots ingezet voor schoonmaak.

Het Slim Langer (T)huisje werd uitgebreid met nieuwe hulpmiddelen. Beeldzorg kreeg een plek in het Cavent Trainingshuis en de voorbereiding voor bredere inzet binnen Cavent Thuis en intramuraal startte. Cavent Thuis werkte daarnaast met de veilige berichtenapp Silo.

Cavent Connect op Wielen is met subsidie van het Rabo Coöperatiefonds ZHE opgericht. Het heeft als doel om zorgtechnologie en innovatie in te zetten voor contact met verschillende doelgroepen, zoals ouderen binnen de verpleging of verzorging. Door leveringsproblemen werd de geplande Pixi-projector tijdelijk vervangen door een belevenistafel.

De belangrijkste les uit 2025 is dat zorgtechnologie alleen van waarde is als deze goed aansluit bij



het dagelijks leven en het werk van cliënten en medewerkers. Implementatie vraagt tijd, passende systemen en duidelijk eigenaarschap binnen teams. Dit betekent dat Cavent bewust kiest voor gerichte inzet en soms ook besluit om technologie (nog) niet door te ontwikkelen, wanneer randvoorwaarden of draagvlak ontbreken.

**“Goed leven begint wanneer iemand zelf richting mag geven en wij naast hem blijven staan.”**

## Levensfasegerichte zorg vraagt specialistisch samenwerken

In 2025 werd binnen Cavent de veranderende zorgvraag duidelijk zichtbaar. Door vergrijzing zijn er meer ouder wordende cliënten met steeds complexere medische en psychiatrische problematiek. Hierdoor kreeg levensfasegerichte zorg een belangrijkere rol.

Een centrale ontwikkeling was Behandeling Light. Dit groeide van preventieve ondersteuning uit tot een denkkader dat begeleiders helpt meer regie en eigenaarschap te nemen. Tegelijk biedt het een duidelijk escalatiemodel, waarbij complexere vragen worden besproken met het Expertiseteam en in het multidisciplinair overleg (MDO).

Hiermee kreeg het Expertiseteam een stevigere plek in de ondersteuning. In 2026 ligt de focus op verdere implementatie en het vormen van het MDO, in samenwerking met andere zorgorganisaties.

Daarnaast werd de inzet van specialistische functies verder ontwikkeld. De begeleider voor specialistische doelgroepen droeg bij aan verdere professionalisering, maar wordt nog verschillend ingevuld. Deze variatie vraagt in 2026 om afstemming en verduidelijking, zodat de rol goed landt in de praktijk.

Ook de samenwerking met externe partners nam toe. Cavent werkte samen met Zorgwaard, vroeg voor het eerst meerzorg aan en zette de indicatie VV10 in de palliatief terminale fase in. Deze ontwikkelingen laten zien dat passende zorg steeds vaker samenwerking over organisatiegrenzen heen vraagt.

## De stem van cliënten en professionals als bron voor verbetering

In 2025 kreeg de stem van cliënten een sterkere plek. Met Dit Vind Ik Ervan! (DVIE) stappen we over van af en toe meten naar voortdurend luisteren. Ervaringen worden doorlopend opgehaald en gebruikt om zorg te verbeteren.

DVIE zorgt zo voor een actueel beeld van wat cliënten belangrijk vinden. De koppeling met Pluriform in 2026 maakt het mogelijk om wensen direct te vertalen naar concrete doelen.

Daarmee wordt de stem van de cliënt een continue bron voor afstemming, kwaliteitsverbetering en de PDCA cyclus.

Ook de Zorgadviesraad (ZAR) werd opgericht. Deze raad brengt kennis uit de praktijk dicht bij beleid en besluitvorming. Medewerkers ervaren hierdoor meer invloed en erkenning. De raad adviseerde onder andere over MIC/MIM meldingen en samenwerking met het netwerk. Tegelijk vraagt het benutten van deze inzichten om blijvende aandacht, omdat signalen alleen leiden tot verbetering wanneer er ook ruimte is om er daadwerkelijk op te handelen.

In 2026 volgt onder meer advies over werkdruk (bezetting, administratieve lasten, zorgzwaarte en teamcultuur). Dit laat zien dat de kwaliteit van leven en de kwaliteit van werk direct met elkaar zijn verbonden.



## De belangrijkste les van 2025 is dan ook scherp:

**Goed leven vraagt om een voortdurend zoeken naar balans: ruimte geven waar het kan en nabij blijven waar het nodig is, binnen wat de organisatie kan dragen.**

Vooruitkijkend ligt de opgave niet in meer initiatieven, maar in het vasthouden en versterken van wat in de praktijk werkt, vanuit onze zorgvisie. Het verder versterken van de cliëntreis, het verbinden van zorg aan het dagelijks leven en het op orde brengen van systemen en samenwerking zijn daarbij cruciaal om deze beweging duurzaam vast te houden.

Eigen regie groeit alleen wanneer expliciete afspraken worden gemaakt over wat de cliënt zelf kan, wat begeleiding vraagt, wat het netwerk overneemt en waar technologie ondersteunend kan zijn.



## Cliënt en begeleider aan het woord Marianne en Stephanie

Marianne werkt als begeleider-coach bij Cavent Punt. Samen met haar collega's begeleidt zij talenten van Cavent Talent in een veilige, overzichtelijke werkomgeving, waar ruimte is om te leren, te groeien en vertrouwen op te bouwen. Stephanie is cliënt bij Cavent Talent. Na een lastige werkervaring vond zij bij Cavent Punt een plek waar zij op haar eigen tempo kon terugkeren naar werk, haar zelfvertrouwen hervond en stap voor stap zelfstandiger werd. In dit korte interview blikken Marianne en Stephanie samen terug op het afgelopen jaar.

### Waar ben je trots op als je terugkijkt op 2025?

**Marianne:** "Ik ben trots op de basis die we samen hebben gelegd op Cavent Punt. We zijn uitgegroeid tot een fijne, veilige plek in de wijk waar talenten zichtbaar groeien."

**Stephanie:** "Voor mij is dit een plek waar ik mezelf durf te zijn. Ik voel me hier veilig en op mijn gemak."

### Is er iets gebeurd dat je vooraf niet had kunnen bedenken?

**Marianne:** "Dat Stephanie zich zo breed zou ontwikkelen. Ze voert nu ook bedrijfstakingen uit, zoals bestellingen doen, facturen verwerken en reserveringen behandelen. Dat had ik vooraf niet kunnen voorspellen."

**Stephanie:** "Ik had niet gedacht dat werken weer leuk zou kunnen zijn, na mijn eerdere ervaring."

### Welke kleine verandering had grote impact?

**Marianne:** "Het werken met pictogrammen, foto's en een vast dagritme. Dat geeft rust, duidelijkheid en zelfstandigheid. Ook het samen afspraken maken, zoals wie klanten helpt tijdens de lunch, maakte veel verschil."

### Waar is Stephanie gegroeid in zelfstandigheid?

**Marianne:** "Stephanie heeft enorme stappen gezet in haar zelfvertrouwen. Ze draait zelfstandig kassa, maakt broodjes en zet koffie. Ook het kaarsen maken doet ze nu helemaal zelf."  
**Stephanie:** Ik kan aangeven wanneer iets te veel wordt. Dat helpt mij om mijn werk goed vol te houden."

### Wat werkte verrassend goed?

**Marianne:** "Bewust loslaten. Na een paar keer oefenen deed ik letterlijk een stap terug. En dan zie je dat het lukt."



### Wanneer moest je loslaten en wat leverde dat op?

**Marianne:** "Bij dagelijkse taken, zoals broodjes maken. Door los te laten, groeide haar zelfstandigheid en vertrouwen en dat is enorm waardevol."

### Wat betekende jouw inzet concreet voor het dagelijks leven van de cliënt?

**Marianne:** "Mijn inzet zit in het creëren van een veilige werkplek, structuur bieden en vertrouwen geven. Dat doen we met het hele team."

### Wat gaf je energie?

**Stephanie:** "Het werken zonder stress, op mijn eigen tempo."

**Marianne:** "De groei van onze cliënten, die we niet voor niks talenten noemen. Ook als het in kleine stapjes gaat. En de gezelligheid: we werken hard, lachen veel en staan voor elkaar."

### Wat vroeg juist veel?

**Marianne:** "Momenten waarop iedereen tegelijk iets van me nodig heeft. Dan is het zoeken naar balans en aandacht voor iedereen."

"We nemen de **tijd** om te kijken wat past en dat maakt **het verschil** in de praktijk."

## Vakmanschap

# Mooi werk

Mooi werk gaat over meer dan plezier in het werk. Het gaat over vakmanschap, ruimte om professioneel te handelen, ontwikkeling, samenwerking en goede randvoorwaarden. Dit is belangrijk voor medewerkers en voor cliënten. Want alleen als medewerkers goed hun werk kunnen doen, kunnen cliënten rekenen op passende begeleiding, een zinvolle daginvulling en ruimte om zich te ontwikkelen.

In 2025 werd opnieuw duidelijk dat kwaliteit van werk en kwaliteit van zorg sterk met elkaar verbonden zijn. Waar medewerkers steun, richting en vertrouwen ervaren, groeit de kwaliteit van zorg. Waar werkdruk, onduidelijkheid of kwetsbare bezetting overheersen, komt die kwaliteit onder druk te staan. Daarmee wordt opnieuw duidelijk hoe nauw de kwaliteit van zorg samenhangt met de manier waarop medewerkers hun werk kunnen doen.

Bij Mooi werk staat vooral professionele ontwikkeling centraal, samen met reflectie en zeggenschap van medewerkers.



## De mens achter de medewerker centraal

In 2025 werkte Cavent verder aan goed werkgeverschap. De aandacht verschoof van alleen functies en taken naar de mens achter de medewerker. Deze beweging kreeg vorm in de ontwikkeling van een nieuwe gesprekscyclus (het Huis van Werkvermogen).

Met collega's werd gesproken over duurzame inzetbaarheid en werkvermogen. Ook werd opgehaald waar medewerkers behoefte aan hebben als het gaat om aandacht, ontwikkeling en ondersteuning. Deze inzichten vormen de basis voor de nieuwe gesprekscyclus, die in 2026 wordt ingevoerd. Daarbij werd zichtbaar dat ruimte voor dit gesprek niet overal vanzelfsprekend is wanneer werkdruk hoog is.

Het doel is helder: oprechte aandacht voor wie medewerkers zijn, wat zij nodig hebben en wat zij willen bijdragen. De focus verschuift van beoordelen naar verbinden. Thema's als vitaliteit, talent, werkplezier en werkomgeving krijgen een vaste plek.

Zo wordt niet alleen gekeken naar wat iemand kan, maar ook naar ontwikkelbehoeften en toekomstmogelijkheden. Medewerkers zien daardoor beter hoe zij bijdragen aan team- en organisatiedoelen en voelen zich meer gezien en gewaardeerd.

## Vakmanschap groeit in de praktijk

In 2025 kreeg vakmanschap op meerdere manieren aandacht. Het leerplatform (LMS) werd verder uitgebreid en het opleidingsbeleid kreeg een impuls. Het opleidingskader werd aangepast aan de nieuwe zorgfuncties en er werd geïnvesteerd in veilige en professionele randvoorwaarden. Het opvangteam na ingrijpende gebeurtenissen werd nieuw leven ingeblazen.



Tegelijkertijd zien we dat leren vooral plaatsvindt in het dagelijks werk. Leerlijnen zijn nog in ontwikkeling, maar door de zorgvisie wordt steeds duidelijker welke groeipaden gewenst zijn. Zo ontstaan routes van zorgondersteuner naar begeleider en begeleider-coach, met ruimte voor specialisatie. **Dat vraagt tijd en begeleiding, terwijl die ruimte in de praktijk niet altijd aanwezig is.**

In 2025 werd zichtbaar dat de richting op vakmanschap steviger is geworden, terwijl de vertaling naar dagelijkse praktijk nog verdere ontwikkeling vraagt.

### Nieuwe functies vragen afstemming

In 2025 werd het functiehuis verder ingevoerd. De inzet van zorgondersteuners nam toe (van 3,5 naar 5,8 fte) en binnen de functie begeleider-coach kwam meer ruimte voor specialisatie. Ook het expertiseteam werd versterkt met een tweede verpleegkundige.

Deze ontwikkeling gaf teams meer lucht. Begeleider-coaches kregen meer tijd voor het bespreken van cliëntplannen met cliënten en hun netwerk. Het normenkader voor indirecte uren ondersteunt dit.

Tegelijk vraagt het werken met nieuwe functies om verdere afstemming. Rollen worden niet overal hetzelfde ingevuld en verwachtingen verschillen per team. De professionalisering van het functiehuis is daarmee lerend en vraagt om evaluatie en verduidelijking in 2026.



### Werkplezier en werkdruk in balans houden

Het medewerkerstevredenheidsonderzoek in 2024 liet een dubbel beeld zien. Veel medewerkers ervaren betrokkenheid, collegialiteit, autonomie en trots op hun werk. Tegelijk blijven werkdruk, behoefte aan duidelijkheid en verschillen tussen teams belangrijke aandachtspunten. **Medewerkers ervaren deze spanning dagelijks in hun werk.**

Binnen Cavent Thuis zorgde het samenvoegen van teams voor meer verbinding en betere overlegstructuren, al blijft de behoefte aan meer samenhang organisatiebreed. Bij Cavent Vlashof lag de focus op nabij leiderschap en duidelijke communicatie, wat in 2025 bewust is versterkt. Bij Cavent Jeugd werd gewerkt aan samenwerking en feedback, maar speelde ook personele wisseling. Binnen het regiokantoor en

de bedrijfsvoering stonden rolverduidelijking, prioritering en kwetsbare bezetting centraal. De rode draad is dat verbeteringen in 2025 vooral zijn opgepakt binnen regulier leiderschap en teamontwikkeling. Deze zijn niet altijd zichtbaar, terwijl de behoefte aan rust, samenhang en voorspelbaarheid blijft.



## Kwetsbaarheid vraagt sterke randvoorwaarden

Een belangrijk inzicht uit 2025 is de kwetsbaarheid van teams en ondersteunende diensten. Deze zit niet alleen in verzuim, maar ook in afhankelijkheid van specifieke mensen en beperkte capaciteit.

Knelpunten verplaatsten zich binnen de organisatie. Wanneer het ene probleem werd opgelost, ontstond elders druk. Dit maakt duidelijk hoe belangrijk goede randvoorwaarden zijn, zoals roosters, systemen en voldoende ondersteuning.



Binnen de bedrijfsvoering maakte krappe bezetting en uitval het lastig om vooruit te werken, onder andere bij Kwaliteit en Plan & Flex. Het Cliënt-servicebureau stond onder druk door groei en mutaties. In de zorgteams leidde hoog verzuim eerst tot veel externe inhuur en later, bij herstel, tot knelpunten in werving en roostering.

Tegelijk laten de uitbreiding van P&O en het Expertiseteam zien dat er wordt gewerkt aan een sterkere basis.

## Samen leren werkt, maar vraagt zorgvuldigheid

De inspiratiedagen in 2025 brachten energie, trots en samenwerking binnen Cavent. De show met de Waardenladers, de bijdragen van collega's op de markt en de inzet van Cavent Punt voor de catering maakten de creativiteit en betrokkenheid binnen Cavent zichtbaar.

Tegelijk waren er leerpunten. Tijdens de show ontstond verwarring over de rol van een acteur als vader, wat laat zien dat werken met ervaringsdeskundigheid waardevol maar ook kwetsbaar is. De samenwerking met Alerimus en het gebruik van De Open Waard droegen bij aan verbinding.

De belangrijkste les is duidelijk: samen kom je verder dan alleen. Voor een volgende editie is er wel de wens om ook voor de afdelingen bedrijfsvoering gericht inhoud aan te bieden.

**“Als medewerkers de ruimte krijgen om goed werk te doen, merken cliënten dat als eerste.”**

## De belangrijkste les van 2025 is dan ook helder:

**Goed werkgeverschap blijkt vooral in de praktijk: in leiderschap, duidelijke kaders en ruimte op de momenten dat het werk onder druk staat.**

Daarmee raakt Mooi werk direct aan Goed leven en Samen naar resultaat. Want pas wanneer medewerkers de ruimte en ondersteuning ervaren om goed werk te doen, kan kwaliteit van zorg duurzaam ontstaan. Voor de toekomst ligt de opgave daarom niet in méér initiatieven, maar in het versterken van de basis: het ondersteunen van teams, het verduidelijken van rollen, het verbeteren van systemen en het maken van bewuste keuzes die werkdruk beheersbaar houden en ontwikkeling duurzaam maken.



## Cliënt en begeleider aan het woord Naomi en Rik

Naomi is begeleider-coach bij Cavent Numansdorp en ondersteunt Rik bij het wonen in Cavent Numansdorp. Rik is cliënt bij Cavent Numansdorp en verhuisde het afgelopen jaar naar een nieuwe woning, waar hij meer ruimte kreeg om zelfstandig te wonen op zijn eigen manier en tempo. Naomi stelt de vragen en gaat in gesprek met Rik.

### Wil je jezelf even voorstellen?

"Ik ben Rik, 31 jaar en ik kom uit Numansdorp. Voorheen woonde ik op de Hendrikshoeve in Numansdorp en nu woon ik bij Cavent in Numansdorp."

### Hoe is het voor jou om hier te wonen?

"Ik vind het hier echt heel fijn. Op mijn oude plek had ik het niet zo naar mijn zin, maar hier voel ik me prettig en op mijn plek."

### Hoe heb je de verhuizing en de begeleiding ervaren?

"De verhuizing ging goed en de begeleiding vind ik heel fijn. Ze zijn vriendelijk, gaan goed met mij om en geven goede zorg. Dat helpt mij enorm."

### Waar ben jij trots op als je kijkt naar jezelf?

"Dat ik mijn huis beter netjes houd en dat ik veel zelfstandiger ben geworden. Hier komt de begeleiding alleen als het nodig is. Dat is heel

anders dan vroeger en dat vind ik fijn."

### Hoe is het gelukt om zelfstandiger te worden?

"Met hulp van de begeleiding en mijn ouders. Zij hebben mij gesteund om meer dingen zelf te doen."

### Is er iets gebeurd wat je niet had verwacht?

"Ja, dat ik zo snel een woning kreeg bij Cavent. Ik had gedacht dat ik lang moest wachten om een eigen huisje te krijgen, dus dat was heel bijzonder."

### En sinds kort heb jij ook een kat.

"Ja, hij heet Buddha."

### Dat was wel een traject. Hoe heb je dat aangepakt?

"Ik heb met een lijst gewerkt: mijn kamer netjes houden, stofzuigen, afwas doen en opruimen. Ook moest ik laten zien dat het veilig was voor een kat om te wonen in een hygiënische goed onderhouden woning. Dat ging goed en toen kon het."



### Wat heeft de grootste impact gehad op jouw leven hier?

"Het zelfstandiger wonen en de vrijheid. Ik heb meer eigen regie en voel me zelfverzekerder."

### Waar ben je nog meer trots op?

"Dat ik vorig jaar mijn rijbewijs heb gehaald, in één keer theorie en praktijk. Ik leerde met een digibord en situaties, want lezen vind ik lastig. Dat werkte heel goed voor mij."

### Dat heeft je ook blijer gemaakt?

"Ja, zeker."

### Zijn er nog dingen waar je blij mee bent in je woning?

"Ja, ik heb genoeg ruimte. Mijn bed en kast passen goed en mijn kamer is groot genoeg."

### Waar wil je de komende tijd aan werken?

"Meer zelf koken, bijvoorbeeld pasta maken. Met een stappenlijst denk ik dat ik dat zelfstandig kan."

**Naomi:** "Een mooi doel om samen aan te werken. Ik ben trots op alles wat je hebt bereikt!"

**Rik:** "Ja, dank je wel. Ik ben ook heel blij dat ik hier woon!"

**"Soms zit de vooruitgang niet in meer begeleiding, maar juist in minder."**

## Kwaliteit

# Samen naar resultaat

Bij Cavent staat Samen naar resultaat voor samen richting geven aan wat we doen. Niet alleen door plannen te maken, maar door samen te leren, bij te sturen en te verbeteren. In 2025 zijn daarin duidelijke stappen gezet. Tegelijk werd helder dat structuur, sturing en samenwerking alleen werken als systemen en processen de praktijk echt ondersteunen. Samen naar resultaat vraagt dus niet alleen visie en afspraken, maar ook voldoende organisatiekracht om dit dagelijks waar te maken.

Als we Samen naar resultaat willen, staat vooral inzicht in kwaliteit centraal: weten wat er gebeurt, daarvan leren en informatie uit verschillende bronnen verbinden.



### Richting houden vraagt samenhang

In 2025 is een belangrijke stap gezet met de vernieuwde jaarcyclus. Deze cyclus brengt meer structuur aan: van opgaven naar doelen, van uitvoering naar reflectie. Dit geeft meer houvast en overzicht.

Tegelijk zien we dat structuur alleen niet genoeg is. De dagelijkse praktijk blijft weerbarstig. Door complexere zorgvragen, veranderende regels en een krappe arbeidsmarkt moeten teams en ondersteunende diensten vaak snel reageren. Daardoor ontstaat spanning tussen plannen maken en de realiteit van alledag. Deze spanning vraagt om voortdurende afstemming en het vermogen om prioriteiten bij te stellen wanneer omstandigheden veranderen.

De les uit 2025 is dat samenhang geen extraatje is, maar noodzakelijk om in een complexe omgeving grip te houden.

### Tussen plannen en praktijk blijft spanning

De spanning tussen planmatig werken en de dagelijkse praktijk was in 2025 duidelijk voelbaar, vooral binnen het Cliëntservicebureau en de bedrijfsvoering. Hoge werkdruk, wisselende regels en complexe situaties vroegen om improvisatie.

Niet alle doelen konden worden gerealiseerd binnen de beschikbare tijd en systemen. Het tijdig beschikbaar krijgen van managementinformatie lukte niet altijd en de druk nam toe door cliëntmutaties, toezicht en het ontbreken van een volledig actueel kwaliteitshandboek. Dit maakte dat sturing in de praktijk regelmatig afhankelijk bleef van ervaring en directe signalen uit het werk.

Hierdoor werd duidelijk dat sturen op kwaliteit alleen lukt als ook organisatiekracht, systemen en bezetting op orde zijn. Als systemen, processen en bezetting niet op orde zijn, komt ontwikkeling onder druk te staan.

2025 laat daarmee een realistisch spanningsveld zien tussen de wens om planmatig te werken en de weerbarstige praktijk.



**“Resultaat ontstaat niet door alles te plannen, maar door samen te blijven afstemmen.”**

### Samenwerken vraagt duidelijke sturing

Samenwerking is een duidelijke rode draad binnen Samen naar resultaat. Ze is essentieel, maar ook kwetsbaar. Dit geldt zowel voor interne samenwerking als voor samenwerking met externe partners.

Een voorbeeld is het regionale LVB expertiseteam, waarin Cavent samenwerkt met Pameijer, Profila Zorg en De Overburen om passende ondersteuning te bieden en escalatie te voorkomen. Daarnaast werd intensiever samengewerkt met partners als Zorgwaard, Gemiva, binnen de WWZ alliantie en via lokale initiatieven van Cavent Talent. Hierdoor krijgt samenwerking steeds meer het karakter van ketensamenwerking.

Tegelijk laat de praktijk zien dat samenwerking niet vanzelf gaat. Duidelijke rollen, goede afstemming en heldere communicatie blijven nodig. Daarmee is samenwerking niet alleen een relationeel thema, maar ook een vraagstuk van sturing. Het vraagt om expliciete afspraken over verantwoordelijkheden en besluitvorming om samenwerking duurzaam effectief te maken.

### Leren door te doen vraagt focus

In 2025 stond leren binnen Cavent vooral in het teken van leren in de praktijk. Via projecten, pilots en verbetercycli werd kennis direct toegepast in het dagelijks werk.

#### Behandeling Light

Ontwikkeld voor preventieve ondersteuning van ouder wordende cliënten. In 2025 zijn de werkwijze en observatielijsten ontwikkeld en zijn teams gestart met toepassing, in samenwerking met De Overburen en het zorgkantoor.

#### Hygiënisch werken

Versterkt via een bewustwordingscampagne en duidelijke kaders (Dit is hoe wij schoon werken), wat bijdraagt aan kwaliteit, veiligheid en professioneel handelen.



#### Ontwikkelprogramma Complexe Zorg (OPCZ)

Gericht op voorbereiding op complexere zorg vragen, met aandacht voor visie, randvoorwaarden en kennisontwikkeling. Groei wordt gekoppeld aan passende organisatievoorwaarden.

#### Zorgtechnologie en innovatie

Zorgtechnologie werd meer onderdeel van het dagelijks werk, onder andere met digiborden, beeldzorg, het Slim Langer (T)huisje en Cavent Connect op Wielen.

#### Sociale innovatie en samenwerking

Cavent Connect en de samenwerking met Stichting Samen Circulair leiden tot nieuwe samenwerkingen, meer cliëntbetrokkenheid en nieuwe vormen van dagbesteding en participatie.

De projecten en innovaties in 2025 zorgden voor meer participatie, zelfstandigheid en ontwikkelmogelijkheden voor cliënten. Vooral het certificeren na leerlijnen gaf cliënten meer zelfvertrouwen, trots en erkenning.

Tegelijkertijd werd duidelijk dat innovaties alleen werken als randvoorwaarden op orde zijn en de implementatie goed wordt begeleid. Wanneer er veel initiatieven tegelijk lopen, ontstaat risico op versnippering en onvoldoende borging. Dit vraagt om bewuste keuzes in wat wordt verdiept en wat eerst moet worden afgerond. Voor de komende periode betekent dit dat we scherper moeten kiezen, beter verbinden en verdiepen wat al in beweging is.



### Sturen met informatie als randvoorwaarde

In 2025 werd de wens om meer informatie gestuurd en planmatig te werken duidelijk. Binnen de bedrijfsvoering is gewerkt aan rapportages, dashboarding en betere stuurinformatie. Tegelijk werd zichtbaar dat systemen en processen dit nog niet overal voldoende ondersteunen.

Daardoor blijft sturing in de praktijk vaak afhankelijk van ervaring en signalen uit het dagelijks werk. Die nabijheid is waardevol, maar als organisatie wil Cavent ook trends kunnen zien, keuzes onderbouwen en tijdig bijsturen. Zonder goed inzicht in kwaliteit blijft verdere ontwikkeling kwetsbaar.

2025 laat zien dat deze beweging is gestart, maar dat een stevigere informatiebasis nodig is. Dat is belangrijk voor de bedrijfsvoering en voor de kwaliteit van zorg, omdat ondersteunende processen direct doorwerken in het primaire proces.



## De belangrijkste les die 2025 ons bracht, is scherp en herkenbaar:

**Sturen op kwaliteit vraagt niet om meer plannen, maar om betere verbinding tussen wat we al doen en duidelijke keuzes in wat we verder brengen en vasthouden. Niet de hoeveelheid initiatieven is bepalend, maar wat zij daadwerkelijk opleveren voor cliënten en medewerkers.**

Daarmee raakt Samen naar resultaat direct aan Goed leven en Mooi werk. Want zonder samenhang, passende ondersteuning en bewuste keuzes komt kwaliteit onder druk te staan. Voor de toekomst ligt de opgave daarom in het versterken van samenhang, het verbeteren van systemen en het maken van keuzes die bijdragen aan duurzame resultaten én kwaliteit in de praktijk.



## Terugkijken Wat we leerden in 2025

Als we terugkijken op 2025, zien we een organisatie die zich verder ontwikkelt en steeds bewuster werkt aan goede zorg. In alle drie de opgaven is een duidelijke beweging zichtbaar: we nemen minder over en maken meer mogelijk, werken meer samen en leren steeds meer van de praktijk. Deze beweging ging niet vanzelf, maar vroeg op verschillende momenten om bijsturen, keuzes maken en het verdragen van spanning.

De belangrijkste les van 2025 is dan ook helder:

**Kwaliteit groeit niet door steeds nieuwe initiatieven, maar door samenhang te versterken en bewust bij te sturen wanneer het schuurt.**

**“Wat ons vooruit helpt, is niet alles nieuw maken, maar samen begrijpen wat werkt en wat aandacht vraagt.”**

**Clïëntbasis WLZ 2024 2025**

Wlz/Intra	119	121
Wlz/GGZ	6	7
Wlz/VPT	0	2
Wlz/MPT	31	34
PGB	18	19
OA	5	5
<b>Totaal</b>	<b>179</b>	<b>188</b>



**Clïëntbasis Wmo 2024 2025**

Wmo/ZIN	102	109
Wmo/GGZ	5	8
<b>Totaal</b>	<b>107</b>	<b>117</b>
Clïëntbasis Jeugd	20	20
<b>Totaal cliënten</b>	<b>306</b>	<b>325</b>

**Ziekteverzuim**

<b>2024</b>	8,7%
<b>2025</b>	8,7%

**Medewerkers 2025**

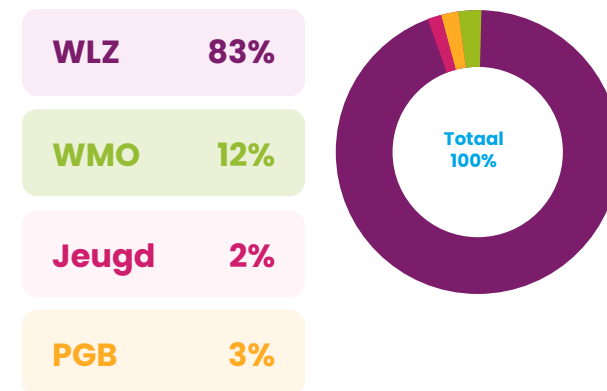
Aantal medewerkers	189
Aantal FTE	119,7
Uitstroom aantal medewerkers	42
Instroom aantal medewerkers	51



**Talentgerichtwerk 2024 2025**

Atelier	11	9
Studio	26	22
Buiten	19	24
Tuin	4	0
Doen	13	12
Punt	6	17
Rond	0	1
<b>Totaal</b>	<b>79</b>	<b>85</b>

**Verdeling financieringsstroom**



Totale zorgopbrengsten  
**€ 12.754.110**

## Stevige basis Richting 2026, focus en verdieping

In 2026 ligt de opgave niet in méér doen, maar in beter doen. We bouwen verder op wat in 2025 in beweging is gekomen. De focus ligt op verdiepen, verbinden en verduurzamen. Dit vraagt om duidelijke prioriteiten en het bewust loslaten van ontwikkelingen die nu niet bijdragen aan deze focus.

Dat betekent dat we gericht blijven werken aan de cliëntreis, levensfasegerichte en specialistische zorg en het verder verankeren van de zorgvisie in de hele organisatie.

Tegelijk vraagt dit om een stevigere basis. Systemen en ondersteunende processen moeten beter aansluiten op de praktijk. Ook willen we stuurinformatie beter gebruiken om keuzes te maken en tijdig bij te sturen. Zonder deze basis blijft ontwikkeling kwetsbaar en afhankelijk van extra inzet van teams en medewerkers.



## Wat betekent dit concreet in 2026? Van ambitie naar haalbare stappen

### De cliëntreis versterken

We begeleiden cliënten actiever bij doorstroom en kijken bewuster naar passende woon- en leveringsvormen, zoals VPT en MPT.

### Levensfasegerichte en specialistische zorg verdiepen

We werken verder met Behandeling Light, richten het multidisciplinair team in en maken specialistische functies duidelijker. Ook bereiden we ons stap voor stap voor op complexere zorg.

### Systemen en processen verbeteren

We ontwikkelen rapportages en dashboards door, richten systemen slimmer in en verminderen administratieve lasten, zodat het werk beter uitvoerbaar wordt.



### Investeren in medewerkers en vakmanschap

De nieuwe gesprekscyclus wordt ingevoerd. Er blijft aandacht voor duurzame inzetbaarheid, werkplezier, scholing en professionele reflectie.

### Scherper kiezen en beter borgen

We maken bewuste keuzes in projecten en zorgen dat lopende ontwikkelingen zoals zorgtechnologie en Cavent Connect goed worden ingebed. Daarbij brengen we meer samenhang aan tussen plannen, projecten en teams. Dit vraagt om het maken van keuzes: niet alles tegelijk, maar wat het meeste bijdraagt aan kwaliteit en continuïteit.

### Samenwerking versterken

Rollen en verantwoordelijkheden worden duidelijker. We bouwen door aan samenwerking binnen teams en met partners en verbinden zorg en ondersteunende diensten sterker met elkaar.

### Sturen met informatie

We gebruiken data vaker in gesprekken en zetten inzichten om in concrete verbeteracties.

Informatie wordt toegankelijker voor teams. Voor medewerkers betekent dit in 2026 vooral: aandacht voor vitaliteit, vakmanschap, betrokken leiderschap en samen blijven leren in het dagelijks werk.

Voor de organisatie betekent het: scherp prioriteren, bewuste keuzes maken en zorgen dat initiatieven duurzaam worden geborgd. Niet alles kan tegelijk, en juist en juist door dát te erkennen houden we focus en ruimte. Deze focus is nodig om ambities haalbaar te houden en overbelasting van teams te voorkomen. De kern voor 2026 is helder: doen wat werkt en dat beter met elkaar verbinden.



**“De volgende stap vraagt **focus**: doen wat werkt en dat **samen versterken.**”**