

Kwaliteitsjaarverslag 2025

Coöperatie Dagbesteding De Zwaan U.A.



Gouda, Capelle aan den IJssel en Leidschendam

INHOUD

1. INLEIDING.....	3
2. BEELDEN VAN KWALITEIT.....	3
3. BESTURINGSMODEL COÖPERATIE.....	4
4. DUURZAME ECONOMISCHE STRUCTUUR.....	4
5. MEDEWERKERS, VAKKUNSTENAARS, VRIJWILLIGERS EN STAGIAIRS	5
6. DEELNEMERS	6
7. LEREN EN ONTWIKKELEN.....	7
8. VEILIGHEID.....	7

Kwaliteitsjaarverslag 2025 Coöperatie Dagbesteding De Zwaan U.A.

1. INLEIDING

Het kwaliteitsjaarverslag 2025 van Coöperatie Dagbesteding De Zwaan U.A. (“De Zwaan”) is apart opgesteld naast het jaarverslag 2025. Hierdoor wordt de focus op alle resultaten op het gebied van ons kwaliteitsmanagementsysteem zichtbaar en de overgang naar doelstellingen voor kwaliteit voor 2026.

2025 was voor De Zwaan een jaar van verdere professionalisering op de bestuurlijke, financiële, personele en (zorg) inhoudelijke processen.

De coöperatie heeft stevig kunnen oefenen op complexe vraagstukken zoals voorstellen tot aanpassingen in de tariefsystematiek voor de vakkunstenaars en het huishoudelijk reglement. De rollen van ledenraad, bestuur en raad van toezicht zijn verder uitgewerkt en de communicatie verloopt soepel.

Financieel gaat het goed. Er is sprake van een gestage groei in het aantal dagdelen en deelnemers en in Leidschendam zijn we zodanig geland dat we hier verder zullen uitbouwen.

Het zorgvuldig blijven uitgeven en het hergebruik en circuleren van materialen is in het DNA van De Zwaan verankerd.

Vanuit de positieve tussenevaluatie op de NEN-certificering hebben we - met het opstellen vanuit de nieuw opgestelde directiebeoordeling, de analyse van de risico's en de beheersmaatregelen en ons kwaliteit en verbeterplan - onze strategie voor de komende jaren tot en met 2027 verkend en vastgelegd en voor 2025 uitgevoerd.

Er is meer grip en mogelijkheid tot sturing ontstaan op het goed uitvoeren van onze PDCA-cyclus.

We waren dan ook zeer blij met het behalen van de NEN-hercertificering zonder afwijkingen.

Een bijzonder resultaat. Het congruent zijn in zeggen en doen is bevestigd.

Deelnemers die zich veilig voelen bij ons en ruimte nemen om zich verder te ontwikkelen.

Voor het eerst is ook vanuit de zorgkantoren CZ en VGZ de kwaliteitsdialoog gestart met het Kwaliteitskader langdurige woonzorg GGZ als uitgangspunt. De Zwaan heeft daarin de 0-meting gedaan en acties opgenomen in het verbeterplan. Daarnaast wil De Zwaan de Zorgstandaard daginvulling en participatie GGZ verder implementeren.

Het uitgangspunt “Complex wat moet en eenvoudig wat kan” heeft geleid tot een passende verschuiving van taken tussen en in de zorg en bedrijfsvoering. Een passende methode voor ledentevredenheid is met consent gekozen. In de zorg is het relatief nieuwe team aan een teambuildingtraject begonnen dat doorloopt in 2026.

Wij zien met vertrouwen de toekomst tegemoet!

2. BEELDEN VAN KWALITEIT

<p><u>Besturingsmodel</u> <u>coöperatie:</u> Besluitvormingsprocessen zijn verder geoptimaliseerd</p>	<p><u>Duurzame economische</u> <u>structuur:</u> Resultaat boekjaar (na belasting): €11.729 Dagdelen: 40.658: Gouda 24.342 (60%) Capelle 14.405 (35%) Leidschendam 1.911 (5%)</p>	<p><u>Personeel:</u> Medewerkers: 11,5 fte Vakkunstenaars: 36 Vrijwilligers: 45 Stagiairs: 6 Voldoende instroom Ziekteverzuim: 2,5% overall 4,0% binnen zorg</p>
<p><u>Deelnemers 673:</u> Gouda 402 (60%) Capelle 226 (33%) Leidschendam 45 (7%) Positieve resultaten atelieroverleggen Uitstroom 190: (Vrijwilligers)werk (10%) Privéomst. (13%) Niet activeren (24%) Niet passend (39%) Overig (14%)</p>	<p><u>Leren en ontwikkelen:</u> Nen audit zonder afwijkingen Positieve kwaliteits dialogen zorgkantoren IRB evidence based methode geschoold</p>	<p><u>Veiligheid:</u> MIC-register: 12: Gouda: 3 Capelle: 8 Leidschendam: 1 Klachten: 0 BHV: training begin 2026 RI&E: uitgevoerd</p>

3. BESTURINGSMODEL COÖPERATIE

2025 heeft in het teken gestaan van de verdere opbouw en inrichting van de coöperatie. De kapstok is stevig maar soms hingen de jassen nog niet helemaal op de juiste plek. Het was o.a. nodig om extra te oefenen op de gespreksleiding en werkwijzen, in ledenraad, de kringen en bestuur. De grote bereidheid tot leren heeft geleid tot verschillende (met consent besloten) aanpassingen om de besluitvorming binnen de coöperatie verder te optimaliseren.

Resultaat 2025

Er is een analyse gedaan van de ervaren efficiency van de besluitvorming in de ledenraad. Hierop zijn verbetervoorstellen voor de werkwijze geformuleerd, voorgesteld en geïmplementeerd. De volgende verbeteracties zijn uitgevoerd:

- Er zijn procedures opgesteld voor het benoemen van nieuwe bestuurders en nieuwe vakkunstenaars.
- Er is een jaarplanning opgesteld voor de kringen, Ledenraad en raad van toezicht inclusief de vaste agendapunten en rapportages.
- Er zijn trainingen georganiseerd voor de introductie van nieuwe leden en afgevaardigden en de gespreksleiders zijn getraind.
- Er heeft reflectie plaatsgevonden tussen de bestuurders op hun onderlinge samenwerking.
- Ook met het bestuur en de raad van toezicht is op de onderlinge samenwerking gereflecteerd vanuit de vastgestelde toezicht visie van de raad van toezicht.
- De positie van de raad van toezicht t.o.v. de ledenraad is helder geworden.
- Er heeft een Algemene ledenvergadering plaatsgevonden (ALV).

Het oefenen van het behandelen van de standaardonderwerpen in de ledenraad heeft, ook bij complexe vraagstukken, tot goed resultaat geleid.

Het handboek kan verder aangevuld worden met de ontwikkelde procedures.

We willen graag de aandacht meer richten op de mandaten van de kringen en waar zij zelf beslissingen over kunnen nemen. Het werken in gemixte werkgroepen ter voorbereiding op bestuur en ledenraad werkt goed maar kan verder ontwikkeld worden.

Er wordt al standaard per kwartaal gerapporteerd aan de ledenraad over verschillende onderdelen.

Er ontbreekt nog een integraal dashboard waarin uit alle beschikbare bronnen relevante gegevens worden opgenomen.

4. DUURZAME ECONOMISCHE STRUCTUUR

Er is in 2025 een risicoanalyse met bijbehorende risico-beheersplan opgesteld. Hierin is nadruk gelegd op het uitvoeren van de eisen van onze financiers, de positie van onze vakkunstenaars als zpp'er en op de instroom van nieuwe medewerkers en van vakkunstenaars.

In 2025 lag de focus allereerst op het risico van de positie van onze vakkunstenaars zpp. De afgesproken handhaving op schijnzelfstandigheid door de belastingdienst en de uitvoering van de wet DBA en de opvolgende wet VBAR heeft ertoe geleid dat alle voorwaarden waaronder de vakkunstenaars zpp ook als coöperatielid als zelfstandige blijvend kunnen worden aangemerkt, opnieuw zijn onderzocht en getoetst bij onze jurist.

De verlieslijdende vervoerconstructie wordt door onze financiers niet vertaald in een hogere vergoeding hiervoor, ondanks herhaaldelijk verzoeken hiertoe.

Het behalen van de gestelde omzetdoelen voor de locatie Leidschendam heeft veel noodzakelijke aandacht gekregen.

Ook de onduidelijkheid en daardoor dreigende vermindering van inkomsten door de nieuwe no show regeling van de Wmo-regio Midden-Holland baarde ons zorgen. Het betrokken worden bij de ontwikkelen van de nieuwe regeling is door ons als zeer positief ervaren.

Het voorgenomen beleid om over te gaan van een abonnementsstelsel naar een inkomensafhankelijke eigen bijdrage Wmo kan voor onze deelnemers betekenen dat de kosten te hoog worden om te kunnen blijven participeren.

Eind 2025 is duidelijk geworden dat de locatie in Leidschendam zal moeten gaan verhuizen i.v.m. bouwplannen op het huidige terrein. Locatie Capelle groeit uit zijn jasje.

Resultaat 2025

Fase 1 van de toetsing op de mate van zelfstandigheid van de vakkunstenaar zzp heeft het risico verkleind maar nog niet opgelost. Dit wordt vervolgd in 2026, met ook de vaststelling van een nieuwe tariefsystematiek en nieuw tarief.

Het financiële resultaat in 2025 is hoger dan begroot. De financiële buffer groeit daarmee meer dan volgens afspraak maar moet verder groeien. De uiteindelijke vastgestelde no-showregeling heeft positief bijgedragen aan het hogere resultaat dan begroot.

Door sturing op de ontwikkeling van dagdelen en de actieve en inactieve deelnemers is een mooie opgaande lijn te zien in de mate van aanwezigheid.

De groei van het aantal dagdelen in Leidschendam heeft tot het definitieve besluit geleid dat deze locatie door kan gaan.

Het groeiende aantal deelnemers is opgevangen door extra formatieruimte te creëren voor zorgmedewerkers en de pool van invaller-vakkunstenaar zzp is vergroot.

Ten aanzien van vervoer is weliswaar geen goedkoper vervoer gevonden, maar wel een vervoerder met betere kwaliteit en service ingezet. Overwogen is zelf het vervoer ter hand te nemen in plaats van uit te besteden. Maar dit – noodzakelijkerwijs - met alleen vrijwilligers bemannen is in verband met continuïteit en veiligheid van onze deelnemers geen optie.

De uiteindelijk vastgestelde no show regeling heeft een belangrijk verschil gemaakt in het behalen van het positieve financiële resultaat.

Voor Leidschendam zal gezocht worden naar een nieuwe locatie en er zal onderzoek plaatsvinden naar de mogelijkheden voor een uitbreiding van, of nieuwe huisvesting voor, locatie Capelle.

De inkomensafhankelijke bijdrage Wmo is uitgesteld naar 2028 waardoor meer ruimte ontstaat om te onderzoeken of en hoe we hierop kunnen anticiperen.

5. MEDEWERKERS, VAKKUNSTENAARS, VRIJWILLIGERS EN STAGIAIRS

Na het invullen van de noodzakelijk randvoorwaarden en het inrichten van de basis van de coöperatie in 2024 kon in 2025 de focus meer liggen op het effectiever inrichten van processen en de inhoud van de zorg.

Binnen bedrijfsvoering is een inventarisatie van taken gemaakt om duidelijkheid te verkrijgen wie de taken uitvoert en toebedeeld met verantwoordelijkheid en backup.

Ook binnen de zorg is een aanzet gedaan om te onderzoeken welke deskundigheidsniveaus, naast de hbo-deskundigheid, ingezet kunnen worden die blijven voldoen aan de eisen van de financiers en onze eigen kwaliteitseisen.

Het proces van zorgregistratie is doorlopen en waar mogelijk verbeterd.

Facilitair zijn taken gebundeld waarbij het uitgangspunt was zo eenvoudig mogelijk beleggen in de uitvoering.

Er is veel aandacht gegeven aan de instroom van vakkunstenaars.

Ook is inzet gepleegd op eenduidige zorgmethodiek en als leerbedrijf begeleiden van zowel zorgstagiaires als vakinhoudelijke stagiaires.

Resultaat 2025

De kracht van De Zwaan is gelegen in het feit dat kernwaarden als gelijkwaardigheid, solidariteit, eerlijkheid en transparantie zowel onder leden als naar deelnemers toe voorop staan en daadwerkelijk geleefd worden.

De inhoudelijke ondersteuning in kennis, methodiek, evaluatie en reflectie is meer gestructureerd vormgegeven maar er is meer ruimte voor reflectie noodzakelijk.

Gezien de vaak complexe GGZ-problematiek van onze deelnemers, en in ons unieke concept waarin zorg en kunst gescheiden zijn, heeft De Zwaan nadrukkelijk gekozen voor zorgmedewerkers op hbo-niveau. Ook de vakkunstenaars hebben merendeels een hbo-opleiding gevolgd.

De huidige mix van medewerkers en vakkunstenaars en bijbehorende opleidingen is goedgekeurd door de Wmo en Wlz financiers. Ook heeft een toets op de competenties van de medewerkers en vakkunstenaars door de gemeente plaatsgevonden en is geaccordeerd. Een voorgestelde nieuwe hbo-opleiding levenscoach is toegevoegd aan de geaccepteerde opleidingen.

Volgens de financiers voldoet een mix van een klein deel hbo-niveau met grotendeels mbo-niveau. Onderzocht is of wij meer met mbo-opgeleiden zouden kunnen werken om expertise en uitvoering meer met elkaar te verbinden. Hiertoe is een eerste aanzet gedaan door de taken te inventariseren die door een mbo-er met hbo-begeleiding kunnen worden gedaan.

De formatie is zowel binnen zorg als bedrijfsvoering uitgebreid op basis van de groei van het aantal deelnemers. Onze netwerk contacten bieden nog steeds de grootste kans op invulling van onze vacatures van zowel vakkunstenaars als zorgspecialisten.

Functiebeschrijvingen zoals zorgcoördinator en zorgspecialist en functies binnen de financiële en zorgadministratie zijn van enkele jaren geleden. De functie van de directeur/bestuurder bedrijfsvoering is herzien en vacature is uitgezet. Door de schaalvergroting ontstaat ook de behoefte aan nieuwe functies waardoor aanpassingen in de functiebeschrijvingen nodig zijn.

Zorginhoudelijk hebben alle zorgmedewerkers, een aantal vakkunstenaars en een aantal vrijwilligers de scholing Individuele rehabilitatie methode gevolgd; één van de evidence based methodes voor herstel ondersteunende zorg.

Teambuilding voor het zorgteam is gestart. Hierin stonden zowel werkplezier als ook eigenaarschap, teamsamenwerking en werkdruk centraal. Dit traject loopt door in 2026.

Op locatie Gouda is een extra dagdeel Kunst & papier geopend met een nieuw aangetrokken vakkunstenaar. Ook voor Muziek is een extra dagdeel geopend.

De bezetting van nieuwe vakkunstenaars is gestabiliseerd.

Voor de 45 vrijwilligers is een creatieve workshop georganiseerd en een high tea. Zij doen mee in alle gezamenlijke feesten zoals de Kerstborrel, de nieuwjaarslunch en het kerstpakket. Zij zijn onmisbaar en De Zwaan is hen zeer dankbaar voor hun grote inzet. Het voornemen is om een aparte rol vrijwilligerscoördinatie in te vullen gezien het belang van structurele goede aandacht en ondersteuning.

6. DEELNEMERS

Zoals eerder is aangegeven neemt de complexiteit van de GGZ-problematiek, maar ook de fysieke beperkingen van onze deelnemers toe. Dit heeft ertoe geleid dat wij opnieuw naar onze in- en exclusiecriteria hebben gekeken en deze hebben aangepast.

Ouderen met lichte dementie zijn van harte welkom maar ondersteuning aan mensen met zwaardere vormen van dementie kunnen wij momenteel niet bieden.

Ook constateren we dat het aandeel jonge mensen toeneemt en dat ons aanbod hierop aangepast en meer onderscheiden moet worden.

De zorgprofessional moet (methodische) kennis hebben om vakkundige herstel ondersteunende zorg te kunnen leveren en deze kennis omzetten in methodisch werken.

In de vier keer per jaar – door een onafhankelijke begeleider - gehouden atelieroverleggen kunnen deelnemers vrijelijk zowel naar de inhoud van het atelierprogramma als naar de kwaliteit van de inzet van zorgspecialist en vakkunstenaar kijken.

De resultaten uit deelnemerstevredenheidsonderzoeken worden ook in deze atelieroverleggen besproken. Daarna vindt ook een terugkoppeling van de acties naar aanleiding van wensen en verzoeken plaats.

Ondanks de grote mate van tevredenheid vanuit de atelieroverleggen, wordt wel gevraagd om meer goede opvolging van de voorgestelde mogelijkheden tot aanpassing of verandering.

Resultaat 2025

Voor de verkenning van een ander passend aanbod voor chronische psychiatrie en onze jongeren zijn een aantal initiatieven ontwikkeld.

Er is samenwerking met De Zwaan aangegaan door zorgorganisatie Kwintes, een organisatie waar o.a. mensen met chronische psychiatrische problematiek wonen maar onvoldoende hun dag zinvol kunnen invullen. Met één van onze vakkunstenaars en begeleiding vanuit de samenwerkingspartner is een gezamenlijk nieuw programma ontwikkeld. Zo wordt van elkaar geleerd en de resultaten zijn positief. Deelnemers zijn actiever met kunst bezig, krijgen nieuwe prikkels en waarderen het onderlinge sociale contact. Het voornemen is om dit uit te breiden.

We hebben ook gezien dat er een toename is in de instroom van jongeren of jongvolwassenen. Mensen, soms net 18, die het spoor kwijt zijn geraakt.

Samen met de gemeente Gouda, het werk bedrijf Promen en zorgorganisatie Reakt is een gesubsidieerde pilot Simpel switchen gestart. In dit landelijke programma wordt onderzocht hoe mensen zonder angst voor consequenties voor bijvoorbeeld inkomen een volgende stap in hun ontwikkeling kunnen zetten, en weer terug kunnen komen naar dagbesteding als dit niet, of even niet, lukt. In samenwerking met Reakt heeft De Zwaan in dit kader OEK-trainingen verzorgd (Op eigen kracht) voor deelnemers voor wie een volgende stap passend was. Enkele deelnemers zijn doorgestroomd naar WSW-organisatie Promen. De belangrijkste conclusie uit de pilot is echter dat Simpel switchen in de praktijk toch niet zo simpel is. Met name de onduidelijkheid in de verschillende begeleiding van organisaties naar werk en onvoldoende afstemming is een grote bottleneck. Binnen de samenwerkingspartners en de Gemeente is hier nu meer helderheid over. De Zwaan is voornemens een eigen concept te ontwikkelen voor haar jongeren en hier extra financiering voor te verkrijgen.

Deelnemers en hun kunst zijn op verschillende manieren extern zichtbaar geweest in 2025 via deelname aan meerdere markten, kunstroutes en exposities. Een bijzonder expositie met een groot aantal kunstwerken vanuit locatie Capelle was georganiseerd in Cult=us in het monumentale pakhuis Keilepand het havengebied van Rotterdam.

Open middagen hebben op alle locaties plaatsgevonden zowel gericht op het netwerk van deelnemers als op verwijzers voor een grotere naamsbekendheid.

Deelnemerstevredenheidsonderzoeken worden gehouden in het voorjaar van 2026 voor Capelle, Gouda en Leidschendam.

In de NEN-audit hebben deelnemers aangegeven dat zij echt leren, structuur ervaren en plezier hebben. Dit heeft ook een positieve invloed op de thuissituatie.

7. LEREN EN ONTWIKKELEN

Oktober 2025 heeft een uitgebreide NEN-audit plaats gevonden voor onze hercertificering.

De audit werd afgesloten zonder enige afwijking; een resultaat waar wij met ons allen enorm trots op zijn.

De kwaliteitsdialogen met de zorgverzekeraars CZ en VGZ zijn eveneens zeer positief verlopen.

Het opgestelde opleidingsplan voor 2025 wordt uitgevoerd.

We onderschrijven de wetenschappelijk bewezen onderzoeksresultaten naar de effecten van kunst in de zorg op welzijn en participeren in het leernetwerk van Arts in health.

Op de nationale agenda van Arts in health worden krachten gebundeld op de velden praktijk-onderzoek en onderwijs om de waarde van kunst in de gezondheidszorg onder de aandacht te brengen en te stimuleren.

Resultaat 2025

De afwijkingen uit het vorige NEN-onderzoek zijn afgerond.

De NEN-hercertificering is beloond met het certificaat en een auditrapport zonder afwijkingen:

- Het kwaliteitssysteem is verder ingericht en kwaliteit doorgebouwd.
- Het GGZ-kwaliteitskader Langdurige woonzorg en de Zorgstandard GGZ zinvolle daginvulling zijn geïmplementeerd.
- De zorgmedewerkers zijn geschoold op herstelgerichte methodiek.
- Er is een voorzet gemaakt voor de vorm van het medewerkers tevredenheidsonderzoek (bij De Zwaan leden tevredenheidsonderzoek)
- Er is een helder verbeterplan 2025-2027 opgesteld.
- Veel aandacht is besteed aan verbetercultuur en nadenken over verdere ontwikkeling en borging.
- De transparantie in terugkoppeling resultaten van atelieroverleg en nieuwsbrieven.
- Stuurinformatie is verbeterd: meer focus op KPI's en planning en control cyclus.

Aandachtpunten:

- De beoordelingssystematiek van medewerkers aanpassen in relatie tot het ledentevredenheidsonderzoek.
- De incidentenregistratie optimaliseren, en borgen van structurele vastlegging.
- De interne auditverslagen structureel vastleggen en wat daaruit komt.
- Door overkoepelende analyses samenbrengen van overkoepelende oorzaken en meenemen in de directiebeoordeling.
- Er is behoefte aan verbetering van het stroomdiagram primair proces voor meer overzicht en uniformiteit.
- Risico afhankelijkheid 1 ontwikkelaar deelnemer dossier.
- Risico hoe om te gaan met no show.

8. VEILIGHEID

MIC¹-meldingen worden centraal geregistreerd en opgenomen in ons MIC-register.

In 2024 waren dit er 12:

- Gouda: 3
- Capelle: 8
- Leidschendam: 1

De mogelijkheid voor verbeterpunten zijn onderzocht en gedefinieerd.

De opvolging is telkens in overleg met de zorgcoördinatoren opgepakt en heeft, waar relevant, geleid tot aangepast beleid.

Er is een RI&E uitgevoerd. Hier zijn vier 4 risico's onderkend:

- voor bijzondere groepen (religieuze behoeften, fysieke beperking, zwanger etc.) ontbreekt beleid;
- registratie van bijna ongevallen ontbreekt;
- de zitduur en ooghoogte bij de receptie;
- de registratie van gevaarlijke stoffen ontbreekt.

¹ MIC = Melding Incident Cliënt

Resultaat 2025:

Algemeen uit de NEN audit:

Veiligheid is goed geborgd. Er zijn actuele brandvoorzieningen, een AED en BHV certificering van bijna alle professionals. De RI&E (Risico-inventarisatie en evaluatie) is eind december uitgevoerd. Duurzaamheid krijgt aandacht en is opgenomen in het jaarverslag. Er worden veel tweedehands materialen gebruikt. CO2 metingen zijn goed. Praktische signalen zijn opgelost zoals kou in enkele benedenruimten.

Als follow up zijn veiligheidsbladen voor gevaarlijke stoffen opgesteld.

De verbeteracties worden in het plan van aanpak en jaarplan 2025 opgenomen.