

Kwaliteitsbeeld

Verhalen over kwaliteit van zorg



Voorwoord raad van bestuur

Kleine momenten

In de gangen, huiskamers en tuinen van De Twentse Zorgcentra is het gewone leven nooit zomaar gewoon. Cliënten, professionals, vrijwilligers en verwanten zorgen samen dat kleine momenten uitgroeien tot iets bijzonders. Juist in die dagelijkse momenten zien we wat goede zorg echt betekent: aandacht, geduld, verbondenheid en deskundigheid. We willen de samenwerking, die nodig is voor goede zorg, vasthouden en uitbreiden, juist nu er veel verandert binnen de samenleving, de zorg en daarmee ook binnen De Twentse Zorgcentra.

Kwaliteitsbeeld

Het kwaliteitsbeeld geeft een breed en eerlijk inzicht in hoe wij als organisatie werken aan veilige en mensgerichte zorg. Het brengt ervaringen van cliënten en verwanten samen met professionele reflecties en resultaten. Door het delen van deze verhalen ontstaat een beeld van waar we staan.

Waardevolle samenwerking

Met dit kwaliteitsbeeld sluiten we een jaar af waarin veel is bereikt en waarin we opnieuw hebben ervaren hoe waardevol samenwerking en betrokkenheid zijn. We zijn dankbaar voor iedereen die heeft bijgedragen aan de kwaliteit van zorg: cliënten, verwanten, medewerkers, vrijwilligers en partners. Samen zorgen we ervoor dat onze cliënten zich gesteund en veilig voelen, elke dag opnieuw. Wij hebben er vertrouwen in dat we dat ook in 2026 samen kunnen realiseren.

Hans Poortier en Frank van der Linden,
Raad van bestuur



Inhoudsopgave

Voorwoord raad van bestuur	2	Minder zzp'ers, dezelfde kwaliteit van zorg	14
Verhoging van het eetgeld	4	Stap voor stap naar meer vrijheid	17
Brandon en het touwtjesmonstertje	4	Groepsafspraken zorgen voor een fijne woon- en werkplek	18
Van bakker naar begeleider	5	Meldingen, klachten en incidenten	18
Samen werken aan samenwerken	6	Cijfers over cliënten	19
Het LACCS-programma: beter aansluiten bij de cliënt	8	Medewerkerstevredenheidsonderzoek	20
Triple-C: begeleiding dichtbij	10	Cijfers over medewerkers	21
Nieuw cliëntervaringsinstrument	12	Reacties van de raden op het kwaliteitsbeeld	22
De zomerperiode	13	Avond met de raden met een frisse blik	23

Leeswijzer

Dit is het Kwaliteitsbeeld 2025. Bij De Twentse Zorgcentra zijn we er voor onze cliënten en bewoners. We willen dat zij een goed leven hebben. In dit kwaliteitsbeeld vertellen we hoe we daaraan werkten in 2025.

In het kwaliteitsbeeld staan verhalen van cliënten, medewerkers, verwanten en vrijwilligers. Daarom lees je vaak het woord 'we'.

Wat is het Kwaliteitskompas?

Het Kwaliteitskompas is een landelijke richtlijn voor goede zorg en ondersteuning aan mensen met een beperking. Het helpt organisaties om te blijven werken aan kwaliteit. Het kompas bestaat uit vier onderdelen. Die noemen we bouwstenen:

1. **Zorgproces:** We gaan in gesprek over wat de cliënt nodig heeft voor een goed leven.
2. **Cliëntervaringen:** We onderzoeken hoe cliënten de zorg ervaren.
3. **Professionele ontwikkeling:** Medewerkers blijven leren en zich ontwikkelen.
4. **Kwaliteitsbeeld:** We laten zien wat goed gaat, wat beter kan en wat we van anderen leren.

In de verhalen en voorbeelden in dit kwaliteitsbeeld komen deze bouwstenen samen. We hebben er bewust voor gekozen om geen aparte hoofdstukken per bouwsteen te maken. Dat doen we omdat het leven van cliënten niet in losse onderdelen is te verdelen. In de praktijk hangen deze onderwerpen met elkaar samen. Juist door de verhalen zie je hoe alles samenkomt.

Verhoging van het eetgeld

In 2025 keek de centrale bewoners- en cliëntenraad kritisch naar het eetgeld voor cliënten die (soms) zelf koken. De raad zag dat boodschappen al langere tijd duurder worden. Maar het eetgeld was in die periode niet verhoogd.

De raad ontdekte nog iets anders: er was wel een vastgesteld bedrag voor eetgeld, maar in de praktijk kreeg niet iedereen hetzelfde bedrag.

Door deze signalen is het eetgeld opnieuw bekeken. Het bedrag is verhoogd en gelijkgetrokken. Dit zorgt voor meer duidelijkheid en eerlijkheid.

De centrale bewoners- en cliëntenraad:

'Er is een vastgesteld bedrag voor eetgeld, maar we kwamen erachter dat niet iedereen evenveel kreeg. Nu is dat gelijkgetrokken: iedereen die zelf kookt, krijgt hetzelfde bedrag.'

Brandon en het touwtjesmonstertje

Brandon en het touwtjesmonstertje is een prentenboek van Jochem Roelink. Jochem werkt als persoonlijk begeleider. Het boek is geïnspireerd op Brandon, die bij de woongroep van Jochem woont. Brandon trekt graag draadjes uit truien.

Niet alle kinderen met een verstandelijke beperking herkennen zich in gewone kinderboeken. Jochem schreef dit boek daarom speciaal voor deze kinderen. Het verhaal is eenvoudig en herkenbaar.

Het boek heeft mooie platen (door Jochem zelf getekend) en is erg leuk om samen met cliënten te lezen.



Jochem Roelink
Persoonlijk begeleider



Van bakker naar begeleider

Michel Bauma (49 jaar) werkte jarenlang als bakker, maar leert nu om begeleider te worden:



'Het beroep van bakker is zwaar. Dat komt bijvoorbeeld door de lange diensten en het vroeg uit bed moeten gaan. Ik vond het vroeger leuk, maar toen ik ouder werd, wilde ik iets anders. Daarom bezocht ik een open dag van de LosserHof. En toen ging het snel: twee dagen later had ik daar een sollicitatiegesprek. En een maand later zat ik in de schoolbanken.'

Ik doe de bbl-opleiding Maatschappelijke zorg, niveau 4. De opleiding duurt drie jaar. Eén dag in de week ga ik naar school. De rest van de week werk ik.'

Hierdoor verdien ik genoeg om voor mijn gezin te zorgen. Dat is belangrijk. Op de groep waar ik werk, wonen jongens die tussen de dertien en achttien jaar oud zijn. Ik vind het fantastisch om ze te begeleiden. Het voelt eigenlijk niet als werk, omdat ik alles leuk vind.'

Tijdens mijn werk word ik goed begeleid door mijn collega's. Werken op de groep is minder zwaar dan het werk wat ik deed als bakker. Dat vind ik heel fijn. Eigenlijk had ik deze overstap twintig jaar geleden al moeten maken.'

"Eigenlijk had ik deze overstap twintig jaar geleden al moeten maken."

Samen werken aan samenwerken

De wereld verandert en de zorg verandert mee. Er is steeds meer vraag naar zorg, terwijl er minder zorgverleners zijn. Daarom moeten we anders kijken naar de zorg van de toekomst. Bij De Twentse Zorgcentra geloven we dat cliënten een mooi en goed leven hebben als medewerkers, verwanten en vrijwilligers nauw samenwerken. Vanuit die gedachte is het programma Samen werken aan samenwerken gestart.



Karlijn Bührmann-Verbrugge,
programma-manager

'Voor iedereen is het belangrijk om mensen om zich heen te hebben. Dat geldt ook voor onze cliënten. Dat je mensen hebt die jou kunnen helpen en dat jij iets kunt betekenen voor een ander. Dat je vriendschappen kunt sluiten en familie om je heen hebt. Vroeger deden we als zorgprofessionals veel zelf. Verwanten stonden vaak op afstand. Dat is de afgelopen jaren veranderd. We zoeken steeds meer de samenwerking op. Ook omdat we weten dat we het in de toekomst niet alleen kunnen. De zorg staat onder druk. Daarom kijken we nu nog beter wie er allemaal een rol speelt in het leven van de cliënt en hoe we met hen kunnen samenwerken. Zo houden we het leven van cliënten zo fijn mogelijk. Dat betekent dat we vaker aan verwanten en vrijwilligers vragen of ze kunnen helpen.'

Het programma Samen werken aan samenwerken vraagt iets van iedereen. Medewerkers kijken opnieuw naar hun rol en laten soms taken los. De verwant die het misschien spannend vindt om iets te doen, wordt gevraagd om hulp. En een cliënt moet eraan wennen dat niet alles altijd meer door begeleiders wordt gedaan. Hoe dat precies werkt, zoeken we samen uit. Dat doen we heel zorgvuldig.'

De rol van begeleiders zal in de toekomst dus veranderen. Zij gaan meer van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'. Ze zullen verwanten en vrijwilligers moeten toelaten in hun werkwereld. Daarom kijken we wat medewerkers nodig hebben aan scholing en begeleiding.'

De start van het programma was het maken van een gezamenlijke visie. Het ervaringsteam, dat bestaat uit cliënten, was betrokken bij het maken van de visie. Net als vrijwilligers, verwanten en medewerkers.

Kevin Nienhuis, cliënt en lid van het ervaringsteam:
'Samen met vrijwilligers, begeleiders, verwanten en bewoners (ervaringsteam) hebben we gepraat. We voerden in groepjes verschillende opdrachten uit. Vanuit elke groep kwamen belangrijke punten naar voren. Er waren vier onderwerpen. Deze zijn belangrijk voor ons allemaal. De samenwerking met elkaar was heel fijn. Ook omdat we mee zijn genomen in dit project. En wij ook onze zegenschap hebben. Samen bereiken we alles!'



Vrijwilligers zijn onmisbaar binnen dit programma. Er zijn al veel vrijwilligers bij De Twentse Zorgcentra. Zoals de zussen Ilonka Loe en Ina Heidstra. Zij doen vrijwilligerswerk bij de woongroep aan de Leemhorst in Almelo.



Ina Heidstra,
vrijwilliger

'Mijn dag hier begint met helpen bij het ontbijt. Ik zit dan bij de bewoners. Dat persoonlijke contact is zo fijn voor ze. Even de tijd nemen om bij ze te zitten en te praten. We voelen ons hier heel welkom. Dat komt ook door het team. Het zijn schatten die hier werken, maar ze hebben het echt heel druk. Die kunnen niet even de tijd nemen om bij de vijf bewoners te zitten. Ze hebben ook zeker geen tijd om een kast uit te ruimen. Dus dat doen wij. Het team maakt gebruik van ons, geen misbruik. Ilonka en ik voelen ons echt gewaardeerd.'



Ilonka Loe,
vrijwilliger

'Ina en ik hebben aangegeven dat ze ons gewoon moeten bellen als ze ons nodig hebben. Als we bijvoorbeeld moeten koken omdat er personeel ziek is. Want we zijn er voor iedereen: we helpen de bewoners en we helpen het team. Het zou mooi zijn als hier meer vrijwilligers komen. Dan kunnen we de klusjes verdelen en het werk bijhouden. Het is echt zó leuk om te doen, vooral vanwege het contact met de bewoners. Het is meer dan werk alleen. Wij geven hun liefde en zij geven ons liefde terug. We zijn heel dankbaar dat wij dit mogen doen. Zodra we een voet over de drempel zetten, voelt het fijn. Het is een extraatje dat we niet willen missen. De glimlach van de bewoners zegt zóveel.'

Het LACCS-programma: beter aansluiten bij de cliënt

We begeleiden mensen met een verstandelijke beperking. Net als ieder ander willen zij prettig wonen, fijne mensen om zich heen en een zinvolle daginvulling. Ook is het belangrijk dat zij keuzes kunnen maken en invloed ervaren. Door hun beperking hebben zij daarbij ondersteuning nodig van familie, vrijwilligers en medewerkers.

Het LACCS-programma helpt om mensen met een ernstige verstandelijke beperking zo goed mogelijk te begeleiden. Cliënt Jako de Jong is daar een voorbeeld van.

**Cindy Talma en Janny van Kalsbeek,
(persoonlijk) begeleiders van cliënt Jako de Jong:**

'Jako heeft een ernstige verstandelijke beperking. Hij kan niet praten, ziet slecht en zit in een rolstoel. Overdag gaat hij niet naar de dagbesteding.'

'Omdat Jako weinig laat merken, is het risico dat je hem over het hoofd ziet. Hij eet niet mee, omdat hij sondevoeding krijgt. Juist daarom letten we extra goed op hoe we hem betrekken bij het dagelijks leven. Als we koffiedrinken, zetten we Jako ook aan tafel. Hij drinkt niets, maar vindt het fijn om erbij te zijn.'

'De momenten die we met hem hebben, gebruiken we bewust voor contact en aandacht. Dat zijn belangrijke momenten.'

'Als Jako iets niet prettig vindt, gaat hij kreunen of huilen. Dat zien we als signalen. Zo weten we of we iets moeten aanpassen. Kinderliedjes vindt hij niks, maar harde muziek juist wel. We noemen hem weleens onze rocker.'

Als Janneke, Jako's moeder, bij hem komt, reageert hij meteen op haar stem. Hij tilt zijn hoofd op en begint te lachen. Voorheen kwam zij drie keer per week. Dan hielp ze bijvoorbeeld bij het baden. Nu lukt het haar niet meer om zo vaak te komen.

Janneke Geelhoed, moeder van Jako de Jong:

'Ik weet dat ze werken volgens het LACCS-programma, maar ik weet niet precies wat dat betekent. Wat ik wel zie, is dat begeleiders er echt zijn voor Jako. Ze maken een praatje, raken hem even aan. Dan voelt hij dat hij niet alleen is. Dat vind ik geweldig en daar ben ik ze dankbaar voor.'

'Ze kijken goed naar wat Jako nodig heeft. Vroeger ging hij tussen de middag naar bed, maar hij sliep dan niet. Daarom bleef hij in zijn stoel. Nu hij ouder wordt, proberen ze weer een middagdutje. Ze denken dat dat beter voor hem is. Ik vind dat de begeleiders dat goed aanpakken.'

Het verhaal van Jako laat zien wat het LACCS-programma oplevert in het dagelijks werk. Tegelijk zien we dat dit blijvend aandacht vraagt en dat teams goede begeleiding nodig hebben.



**Louise Bijnhof,
programma-adviseur en voorzitter
van het LACCS Expertiseteam**

'De afgelopen jaren hebben we veel gedaan aan LACCS, zoals trainingen en het verder ontwikkelen van het programma. Het waren ook jaren met veel veranderingen, bijvoorbeeld in het management. Er waren trainingen, maar teams kregen nog te weinig begeleiding en coaching in het dagelijks werk.'

'De volgende stap is dat we teams blijven volgen en ondersteunen. Alleen scholing is niet genoeg. Het gaat erom dat medewerkers in het dagelijks werk dezelfde LACCS-taal spreken en samen bewuste keuzes maken: wat heeft deze cliënt vandaag nodig?'



**Ulrike van den Belt-Huizinga,
gedragskundige en lid van het LACCS Expertiseteam**

'LACCS helpt ons om te laten zien wat onze missie en visie betekenen in het dagelijks werk. Die zijn vaak algemeen; met LACCS laten we zien wat dat betekent voor de zorg die we geven.'

'Het werken volgens LACCS stopt nooit. Je blijft steeds kijken wat iemand nodig heeft voor een goed leven. Door scholing hebben we hierin grote stappen gezet. Ik ben trots op de groep trainers die er nu staat.'

De ondernemingsraad:

'Fijn dat er voor dit programma is gekozen. Zo spreek je als medewerkers allemaal dezelfde taal.'

De centrale verwantenraad:

'Wij denken dat verwanten nog niet goed op de hoogte zijn over de inhoud van het programma. Er wordt te weinig aandacht aan hen besteed.'

De centrale bewoners- en cliëntenraad:

'Wij vragen ons af of er onderzoek naar de ervaringen van cliënten is gedaan als het gaat om LACCS. Of dat dat in de toekomst nog gedaan wordt. Want het is niet bekend hoe cliënten het ervaren.'



**Wil je meer weten over
het LACCS-programma?**
Scan de QR-code.



Triple-C: begeleiding dichtbij

Triple-C is een manier van werken waarmee we cliënten begeleiden die veel ondersteuning nodig hebben. Het gaat om cliënten met moeilijk verstaanbaar gedrag of die sterk reageren op hun omgeving. In deze manier van werken staat de cliënt als mens centraal. We blijven altijd naast iemand staan. Dat betekent dat de begeleider dichtbij blijft, betrokken is en laat merken: ik ben er voor jou, wat er ook gebeurt. In 2025 overleed de vader van cliënt Necdet Yalcin. Met Triple-C konden zijn begeleiders hem in die periode goed ondersteunen.

Nina Wolterink, persoonlijk begeleider van Necdet:

'Necdet is 62 jaar. Zijn vader was al in de negentig. Op een dag hoorden we dat zijn vader longkanker had en zou sterven. In kleine stapjes namen we Necdet mee in dit proces. Eerst vertelden we dat papa een flinke griep had en daarom niet meer samen met mama op bezoek kwam. Later gingen we met Necdet naar zijn ouderlijk huis. Daar zag hij dat zijn vader beneden in een bed lag en dat er een rolstoel stond. Necdet stelde vragen en we legden uit dat papa weinig energie had en niet de trap op kon.'

Op een gegeven moment hebben we Necdet verteld dat zijn vader kanker had en niet meer beter zou worden. Necdet wist: als je kanker hebt, ga je waarschijnlijk dood. Natuurlijk schrok hij, maar omdat we hem stap voor stap hadden voorbereid, kwam het niet helemaal onverwacht. Na ongeveer vijf maanden stierf zijn vader. Hij werd begraven in Turkije. Necdet bleef thuis en volgde de uitvaart online. Hij droeg nette kleren en hield de hele tijd een bosje bloemen vast.'

Tijdens het hele proces waren we eerlijk tegen Necdet. Soms wachtten we bewust even met het geven van informatie, maar we verzwegen niets. Dat is belangrijk, want hij moet ons kunnen vertrouwen. We vroegen steeds wat hij nodig had. Necdet vond het fijn om naar de moskee te gaan, waar een gebed was voor zijn vader. Daar zag hij ook zijn familie, wat hem veel troost gaf. Van alle belangrijke momenten hadden we foto's gemaakt. Zo konden we een herinneringsboek voor Necdet maken. Als hij verdrietig is, bekijken we dit boek samen met hem.'

Om cliënten zoals Necdet volgens Triple-C te begeleiden, is het belangrijk dat medewerkers goed weten hoe de methode werkt.

Wil je meer weten over Triple-C?
Scan de QR-code.



"We beschikken inmiddels over een flink aantal enthousiaste Triple-C-trainers."

Anne van der Ham-IJland
Gedragskundige en programma-adviseur Triple-C

Anne van der Ham-IJland, gedragskundige en programma-adviseur Triple-C:

'We beschikken inmiddels over een flink aantal enthousiaste Triple-C-trainers. De afgelopen periode is er gewerkt aan het trainen van de teams. Ook de teammanager en gedragskundige deden mee. Is daarmee de implementatie klaar? Nee, om vanuit de visie te blijven denken, kijken en werken, is goede coaching nodig. We blijven doorontwikkelen en proberen op die manier zo goed mogelijk aan te sluiten bij dat wat de organisatie nodig heeft. Zo voorkomen we dat we terugvallen in oude gewoontes.'

We gaan ons nog meer richten op iedereen binnen de organisatie; van primair proces tot ondersteunende diensten. Want alles wat we doen moet goed zijn voor de behandeling en begeleiding van de cliënt. Ieders werk, hoe klein of groot ook, maakt het verschil. Samen creëren we een omgeving waarin iedereen zich veilig voelt, mee kan doen, kan groeien en een zo gewoon mogelijk leven kan leiden.'

De ondernemingsraad:

'Fijn dat er voor deze methode is gekozen. Zo spreek je als medewerkers allemaal dezelfde taal.'

De centrale verwantenraad:

'Wij denken dat verwanten nog niet goed op de hoogte zijn van de inhoud van de methode. Er wordt te weinig aandacht aan hen besteed.'

De centrale bewoners- en cliëntenraad:

'Wij vragen ons af of er onderzoek naar de ervaringen van cliënten is gedaan als het gaat om Triple-C. Of dat dat in de toekomst nog gedaan wordt. Want het is niet bekend hoe cliënten het ervaren.'

Nieuw cliënt-ervaringsinstrument

Het cliëntervaringsinstrument is een hulpmiddel waarmee we aan cliënten kunnen vragen wat zij van de zorg vinden. Het helpt om te zien wat goed gaat en wat beter kan. Zo wordt de kwaliteit van de zorg verbeterd. Het instrument dat we gebruikten heet Dit vind ik ervan!. Hierbij moet de medewerker elk jaar met een cliënt of verwant in gesprek gaan. Maar dit kostte de medewerkers te veel tijd. Daardoor konden lang niet alle cliënten hun ervaringen delen. Daarom onderzochten we of er een instrument is dat beter bij De Twentse Zorgcentra past.

'We keken welke instrumenten goed aansluiten bij onze doelgroep. Ook wilden we dat een nieuw instrument niet te veel tijd zou kosten voor medewerkers. En het was belangrijk dat iedereen van de organisatie met hetzelfde instrument kon werken. We kozen uiteindelijk voor Quality Qube en bespraken dit met de raden.'

Quality Qube gaan we eens per drie jaar inzetten. Dat kost medewerkers minder tijd en past bij wat gemeenten en het Kwaliteitskompas van ons vragen. Zo blijft het ophalen van cliëntervaringen zinvol en goed te doen in de dagelijkse praktijk.

De centrale bewoners- en cliëntenraad:
'Hoe ga je ervoor zorgen dat Quality Qube wél gaat werken?'

De centrale verwantenraad:
'Verwanten moeten meepraten met welk instrument dan ook. En de cliënt zelf ook, voor zover dat mogelijk is. En vaak is dat wel mogelijk.'



Lieke Feijer
Adviseur kwaliteit

De zomerperiode

De zomerperiode van 2025 verliep minder goed dan die van 2024. Dat kwam naar voren uit de evaluatie. Dit had een paar oorzaken. Er waren bijvoorbeeld meer diensten ingetrokken dan een jaar eerder. Dit kwam doordat roosters soms laat werden aangepast en omdat diensten op een andere manier aangevraagd moesten worden.



De ondernemingsraad:

'We merken al een aantal jaar dat de zomerplanning iets negatiefs oplevert voor de medewerkers. En daardoor heeft het ook effect op de kwaliteit van zorg voor cliënten. Dat de planning in de zomerperiode een probleem is, komt door het tekort aan medewerkers, maar ook omdat er te laat over de zomerperiode nagedacht wordt. Daar zijn we als ondernemingsraad al langere tijd mee bezig.'

Omdat niet alle groepen de zomerroosters ingevuld kregen, sloten sommige dagbestedingslocaties. Zo konden medewerkers van dagbesteding bijspringen op de woongroepen. Er waren dus bewoners die in de zomer niet naar dagbesteding gingen, maar thuis bleven.



Linda Ribberink,
persoonlijk begeleider Grasklokje 1-3 Nijverdal

'Toen we hoorden dat de dagbesteding zou sluiten, zeiden we als team: 'We zetten er samen de schouders onder'. Met ouders en andere familieleden bedachten we wat we allemaal konden gaan doen. We maakten een lijst met activiteiten. Op warme dagen gingen we bijvoorbeeld 's ochtends het bos in met een deel van de bewoners. 's Avonds gingen we uit eten met de andere helft. Zo had iedereen een fijne dag. We konden veel leuke dingen doen waar we anders niet aan toe komen. Toch was het niet altijd eenvoudig. We werkten meer lange diensten en stonden met minder collega's op de groep. Dit had ook gevolgen voor de planning thuis. Wat we vooral vervelend vonden, was de communicatie over het sluiten van dagbesteding. Die was onduidelijk en te laat.'

Uit de evaluatie van de zomerperiode kwamen tips voor verbetering naar voren. Medewerkers willen bijvoorbeeld eerder duidelijkheid over open diensten. En ze willen eerder horen als dagbesteding moet sluiten. Ook helpt het om vakanties eerder en beter te plannen.

Minder zzp'ers, dezelfde kwaliteit van zorg

Minder zzp'ers betekent meer vaste gezichten op de groep en meer verbinding binnen teams. Dat zorgt voor meer rust, vertrouwen en stabiliteit voor cliënten. Daarom besloot De Twentse Zorgcentra met minder zzp'ers te werken. Ook andere redenen speelden mee. Vanaf 1 januari 2025 controleert de Belastingdienst actief of mensen echt zelfstandig werken. Daarnaast zijn zzp'ers duur om in te huren.

Deze verandering vraagt veel van medewerkers en teams. Vooral op de hoog alert-groepen, waar cliënten wonen met ingewikkeld gedrag en een intensieve zorgvraag, is het lastig om genoeg vaste medewerkers te vinden. Daarom bouwden we de inzet van zzp'ers stap voor stap af. Al in 2024 maakten we hiervoor een plan. Het doel was om op 1 januari 2025 onder de honderd zzp'ers te zitten en op 1 juli 2025 volledig zonder zzp'ers te werken.



Vincent Spikker
regiomanager Losser

'Het is niet gelukt om op nul uit te komen; we werken nu nog met ongeveer twintig zzp'ers. Zij leveren zorg die we op dit moment niet volledig met eigen medewerkers kunnen bieden. Dat heeft te maken met de hoog alert-groepen: hier wonen cliënten met ingewikkeld gedrag en een intensieve zorgvraag. Werken op deze groepen vraagt veel ervaring, steeds goed opletten en stevig in je schoenen staan. Het is lastig om voldoende vaste medewerkers te vinden voor deze groepen, maar we blijven hiermee bezig.'

Voor meerdere teams had de afbouw van zzp'ers veel impact. Op sommige hoog alert-groepen veranderde de samenstelling van teams snel.



Lies Braakhuis,
teammanager van onder andere Rondweg 37 in Losser

'Het team van Rondweg 37 – een hoog alert-groep – bestond in 2023 vrijwel helemaal uit zzp'ers. Nu bouwen we aan een team met vooral medewerkers in loondienst. Er werken vier leerlingen. Dat is best veel, maar deze mensen hebben al werk- en levenservaring. We zorgen ervoor dat ze goed begeleid en opgeleid worden.'

De afbouw van zzp'ers ging in 2025 snel op deze groep, maar er zijn genoeg bekende medewerkers gebleven. Dat is belangrijk voor de stabiliteit op de groep. Cliënten voelen zich veiliger bij begeleiders die hen kennen en hun signalen herkennen. Dat is op deze groep belangrijk, want de meeste cliënten praten niet. Je moet aan hen zien wat ze nodig hebben.'

Lees verder op pagina 16





Begeleider Michael Wenzel met cliënt Stephen Loefstop van Rondweg 37.

Doordat er veel nieuwe en minder ervaren collega's bij komen op de hoog alert-groepen, komt er extra druk te liggen op de vaste medewerkers, van wie er minder zijn. Deze vaste medewerkers moeten rust bewaren, overzicht houden en hun kennis overdragen.

Rutger Neurink, persoonlijk begeleider bij onder andere Rondweg 37:

'Werken op deze groep is intensief. Het gedrag van cliënten is vaak onvoorspelbaar. Nieuwe medewerkers en leerlingen vinden dat soms heftig en zijn onzeker in wat ze doen. Als ik werk met collega's die weinig ervaring hebben, voel ik me niet alleen verantwoordelijk voor mijn eigen cliënten, maar voor de hele groep. Dat is lastig en kost veel energie. De veranderingen hebben ook gevolgen voor de cliënten. Het kost hen vaak een jaar tot anderhalf jaar om te wennen aan nieuwe begeleiders. In die periode kan hun gedrag onrustiger worden, terwijl nieuwe medewerkers de signalen nog moeten leren kennen. Daarom moeten we eerlijk blijven over de afbouw van zzp'ers. Als het te snel gaat, ontstaat er een kwetsbare situatie. Dat heeft invloed op onze veiligheid, ons werk én het welzijn van onze cliënten.'

Rutger is persoonlijk begeleider van cliënt Mehmet Keskin. Bij onrust op de groep, bijvoorbeeld door nieuwe gezichten, wordt het gedrag van Mehmet lastiger.

Mustafa Keskin, vader van Mehmet:

'Mehmet woont al heel lang bij deze groep. We hebben veel medewerkers zien komen en gaan. Maar juist de cliënten die hier wonen hebben stabiliteit nodig. Ze hebben baat bij vaste gezichten, en Mehmet vooral. Voor hem maakt het heel veel uit wie hem begeleidt. Hij reageert negatief op veranderingen, op nieuwe gezichten. Hij kan dan agressief worden. Daar heb ik zorgen om. Gelukkig zijn er ook periodes waarin hij minder onrustig is. Als hij een medewerker leert kennen, komt er meer rust bij hem. Het valt mij op dat ik steeds vaker dezelfde gezichten zie. Ik hoop dat er nu meer stabiliteit komt. Gelukkig zorgen ze altijd goed voor hem, ook de nieuwe mensen. Ik heb grote waardering voor de medewerkers.'

Op dit moment worden er nog steeds medewerkers ingezet die niet bij De Twentse Zorgcentra in loondienst zijn. Het gaat om 136 medewerkers in de directe zorg. Het grootste deel is werkzaam via detachering. Dat betekent dat ze in dienst zijn bij een speciaal bureau, maar wel bij ons werken.

Een klein deel doet dit als zzp'er:
Aantal zzp'ers op 01-10-2025: 33
Aantal zzp'ers op 01-01-2026: 27

Stap voor stap naar meer vrijheid

Sinds 2020 is er de Wet zorg en dwang (Wzd). In deze wet staat wanneer onvrijwillige zorg mag worden ingezet. Het uitgangspunt is altijd: alleen als het echt niet anders kan. We willen dat cliënten zo veel mogelijk zelf de regie houden.

Soms kan iemand niet goed inschatten wat veilig is. Dan helpen begeleiders en wettelijk vertegenwoordigers bij het maken van keuzes. We zoeken steeds de balans tussen veiligheid en kwaliteit van leven. Onvrijwillige zorg leggen we vast, bespreken we regelmatig en bouwen we af waar dat kan.

De situatie van cliënt Boris* laat zien wat dat in de praktijk betekent. Eerder werd zijn vrijheid sterk beperkt. Nu heeft hij meer ruimte om zelf te bewegen.

Nina Arends, basis-gedragskundige:

'Jarenlang werd Boris erg beperkt in zijn vrijheid. 's Nachts lag hij vast met een Zweedse band. Overdag zat hij vast in een stoel die aan de grond of muur was bevestigd. Dat was nodig voor de veiligheid. Boris verwondde zichzelf regelmatig en kon agressief zijn naar anderen.'

Maar we zagen ook iets anders: Boris heeft juist veel behoefte om te bewegen. Door hem vast te zetten, liep de spanning in zijn lichaam alleen maar op. Dus dachten we na over hoe we konden stoppen met deze maatregelen, zodat hij meer vrijheid kreeg en ruimte om te bewegen.

Ongeveer vijf jaar geleden maakten we samen een plan. Begeleiders, behandelaars en zijn ouders dachten mee. We bekeken stap voor stap wat mogelijk was. Het was belangrijk dat iedereen vertrouwen had in het plan.

De eerste stap was duidelijk: de Zweedse band moest weg. We namen hier de tijd voor. Gelukkig ging het goed. Boris ligt nu niet meer vast in bed. Wel slaapt hij in een bedhuisje: een bed met een ombouw en deuren die open en dicht kunnen. Dat geeft hem rust en veiligheid. Het is nog steeds een vorm van beperking, maar hij kan zich wel bewegen.

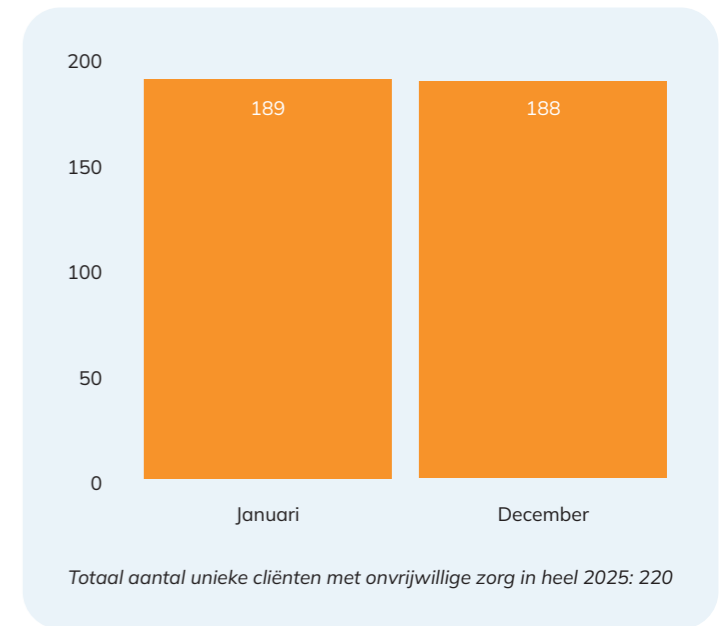
Daarna volgde de volgende stap: ook overdag niet meer vastzitten. Dat was spannend, want als Boris agressief wordt, kan dat gevaarlijk zijn. Toch zijn we voorzichtig gaan oefenen. Na vijf jaar kan Boris zich zelfstandig verplaatsen in een trippelstoel. Met zijn voeten beweegt hij zich in zijn stoel door de ruimte. Het verschil is zichtbaar. Boris is rustiger.

Hij verwondt zichzelf minder. De trippelstoel sluit beter aan bij zijn behoefte om te bewegen. Hij heeft moeilijke dagen, maar op goede dagen zie ik dat hij weer meer regie heeft over zijn leven. Dat is bijzonder. Zeker omdat hij van middelbare leeftijd is. Ook dan kun je nog grote stappen zetten.

Overdag is de situatie nu zoals we hopen. 's Nachts gebruiken we nog het bedhuisje. Elke drie maanden bespreken we of ook daar verdere stappen mogelijk zijn. Want waar het kan, willen we blijven toewerken naar meer vrijheid.'

* Boris is niet zijn echte naam.

Aantal unieke cliënten met Wzd-maatregel



Groepsafspraken zorgen voor een fijne woon- en werkplek

Leon Visser, persoonlijk begeleider, vertelt samen met cliënt Gerrit Hees over de groepsafspraken van hun groep:

'De persoonlijk begeleiders van onze groep bereiden de groepsafspraken voor. Dat doen ze door een formulier in te vullen. Dat noemen we een format. Daarna bespreken we deze afspraken met de bewoners. Sommige bewoners geven hun mening, anderen niet. Daarom bespreken we de groepsafspraken ook altijd met de verwanten.

Onze groepsafspraken gaan bijvoorbeeld over de momenten waarop het fijn is dat er even geen bezoek komt. Dat is bijvoorbeeld zo tijdens de maaltijden. Voor sommige cliënten is het namelijk belangrijk dat er dan rust is, zodat ze goed kunnen eten. Dus eigenlijk is bezoek altijd welkom, maar het is niet handig tijdens de eetmomenten.

Een andere afspraak is dat we elkaar met rust laten als iemand op zijn kamer zit. We gaan alleen naar binnen als dat mag. Ook hebben we met elkaar afgesproken dat we niet aan de spullen van een ander zitten.

We bekijken de groepsafspraken regelmatig. Ze worden ook besproken tijdens de Mijn Leven-gesprekken met bewoners en verwanten. We kunnen dan meteen zien of de afspraken nog kloppen of dat we iets moeten veranderen. Het is goed om deze groepsafspraken op te schrijven. Want dan kunnen we elkaar aan de afspraken herinneren. Zo blijft de groep een fijne plek om te wonen.'

Meldingen, klachten en incidenten

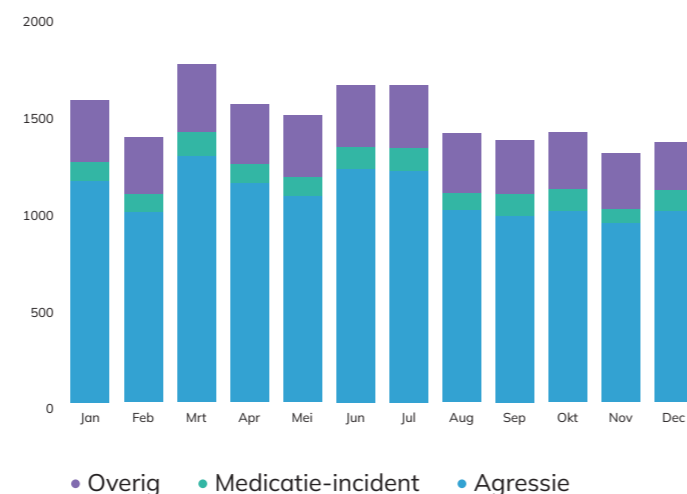
Heb je een klacht of ben je ergens ontevreden over? Dan kun je dit bij ons melden. We houden bij hoeveel meldingen er elk jaar zijn.

In 2025 zijn in totaal 40 meldingen behandeld. Er waren ook nog 6 klachten uit 2024.

- 17 meldingen gingen over het onderwerp Zorg en ondersteuning. Zoals over verhuizingen.
- 11 meldingen gingen over het onderwerp Organisatie en beleid. Zoals over vervoer en het aantal begeleiders.
- 3 meldingen gingen over het onderwerp Verblijf. Zoals over de woningen en veiligheid.
- 3 meldingen gingen over het onderwerp Onvrijwillige zorg. Zoals over iemand extra in de gaten houden.
- 6 meldingen gingen over andere onderwerpen. Zoals over persoonlijke problemen.

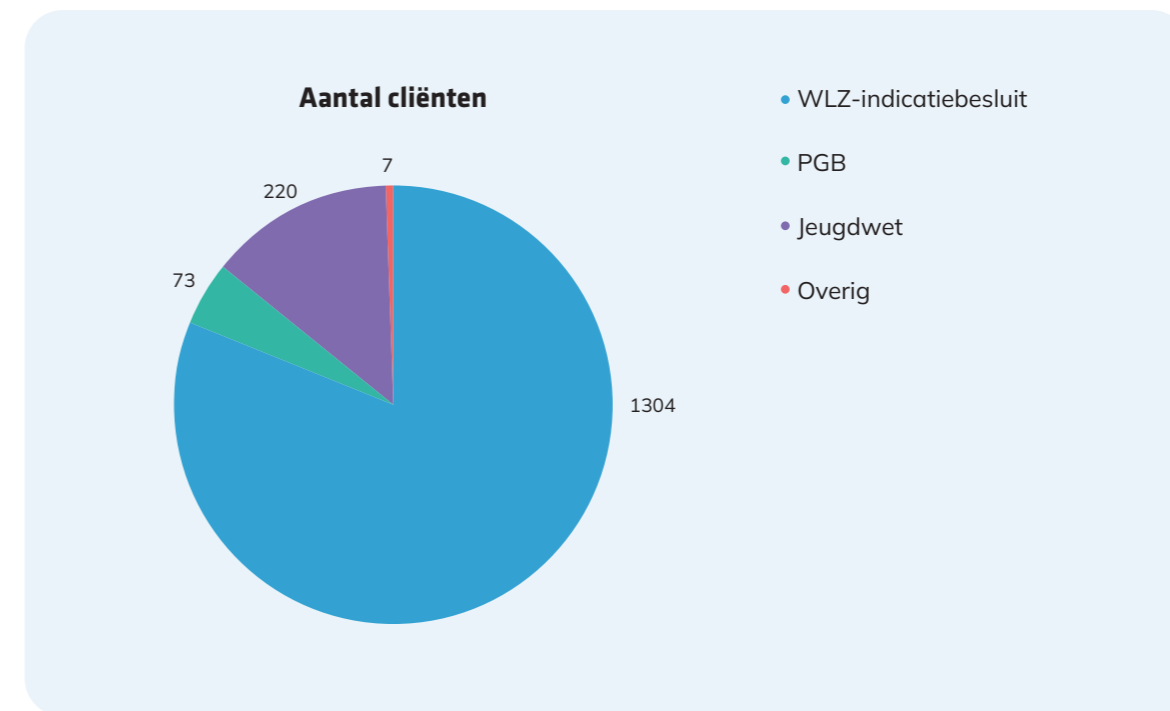
In 2025 vonden er in totaal 5 incidentonderzoeken plaats. Deze 5 incidenten zijn ook gemeld bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd.

Incidenten 2025

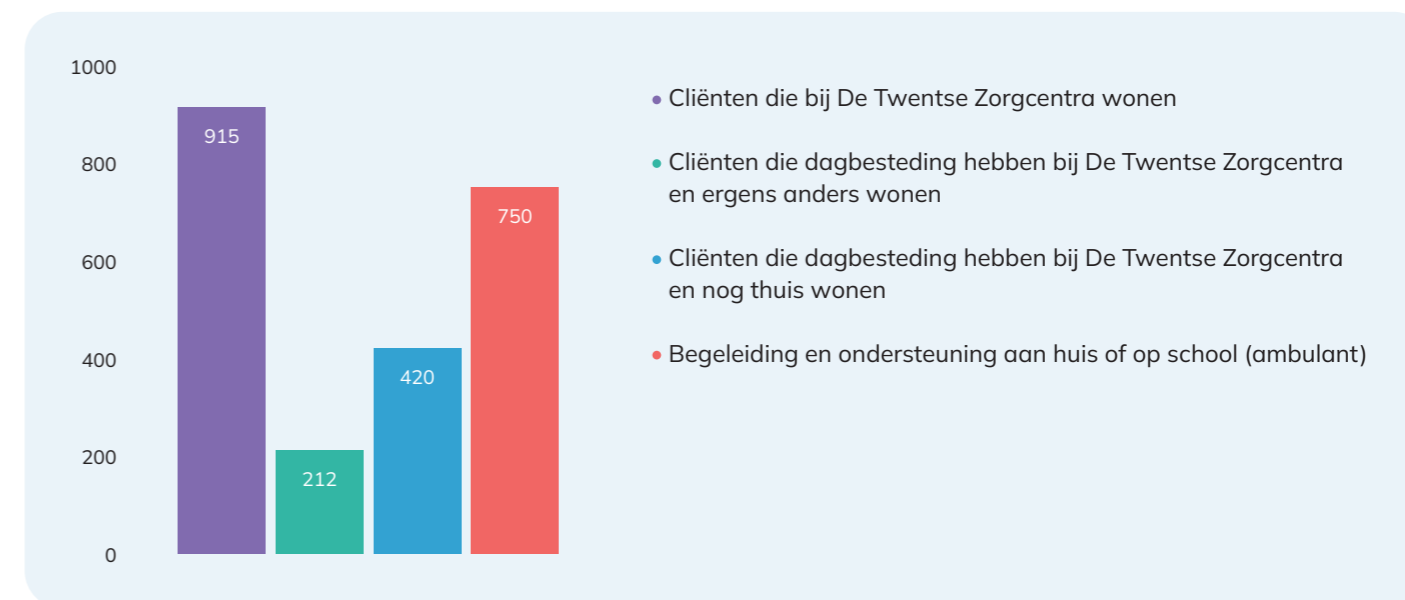


Cijfers over cliënten

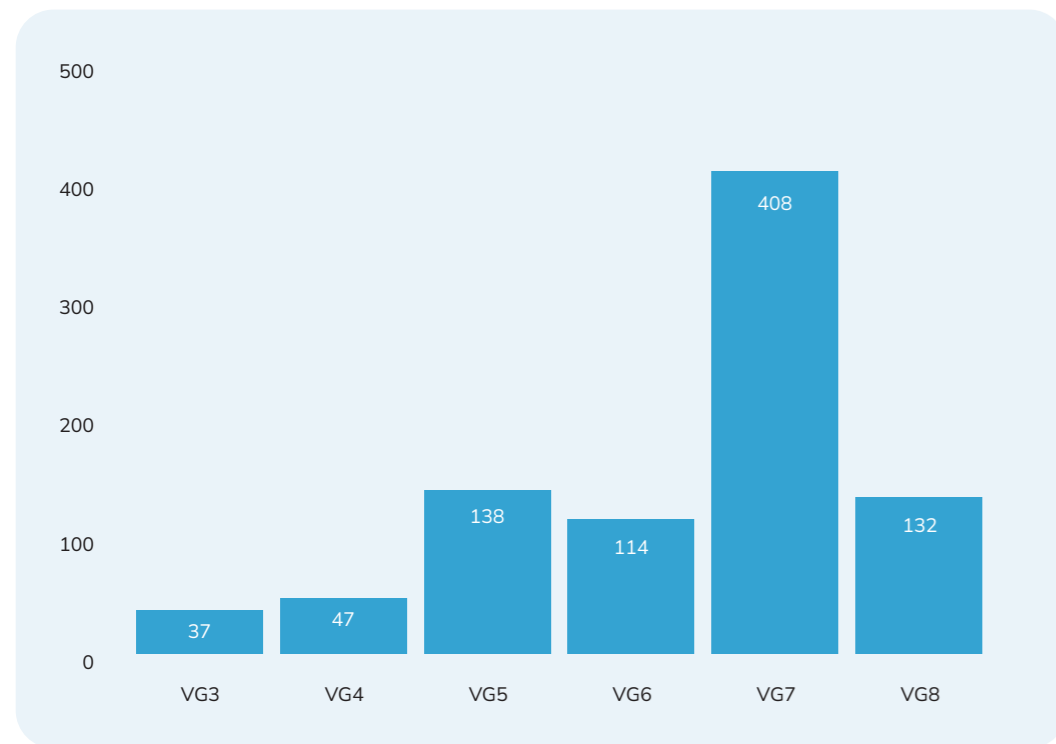
Aantal cliënten per bekostigingsvorm op 31 december 2025



Aantal cliënten per zorgvorm



Aantal verblijfscliënten per indicatie
(peildatum 31 december 2025)



Medewerkerstevredenheids- onderzoek

Eens in de twee jaar vindt een medewerkerstevredenheids-
onderzoek plaats. Dat gebeurde in 2023 en opnieuw in 2025.
De uitkomsten helpen ons om te zien wat goed gaat en wat
beter kan.

In 2023 viel vooral het thema integriteit op. Medewerkers
gaven aan dat zij niet altijd gelijk behandeld worden in
vergelijkbare situaties. Dat kan leiden tot ongewenste
verschillen. Dit signaal hebben we serieus genomen.
We kunnen niet alles voorkomen, maar we hebben wel
stappen gezet om dit te verbeteren.

In 2025 zien we een positieve ontwikkeling. Medewerkers
zijn trotser op hun werk en voelen zich mentaal goed.
Ook zijn meer medewerkers betrokken: 72,5% tegenover
63,6% in 2023.

Er zijn ook aandachtspunten. Medewerkers geven aan dat
er meer duidelijkheid en openheid nodig is, bijvoorbeeld over
beslissingen, leiderschap en de toekomst van de organisatie.
Ook willen ze graag meer waardering en aandacht voor
persoonlijke ontwikkeling.

Wat medewerkers belangrijk vinden, is duidelijk: integriteit,
betrokkenheid en een goede balans tussen werk en privé.
Juist op integriteit en waardering liggen nog kansen om te
verbeteren.

De meeste medewerkers ervaren geen ongewenst gedrag
van collega's. Als het voorkomt, gaat het meestal om verbale
agressie, intimidatie of pesten. Ongewenst gedrag van
cliënten komt vaker voor. Bijna de helft van de medewerkers
heeft te maken met verbale of fysieke agressie. Dit blijft een
belangrijk aandachtspunt.

Cijfers over medewerkers

Gemiddelde contractomvang
Uren per week, per medewerker.

Begin 2025

22,8
uur per week

Eind 2025

22,4
uur per week

Medewerkers in dienst

Begin 2025

2.153

Eind 2025

2.142



**Aantal FTE van medewerkers
in dienst**



Begin 2025

1.365

Eind 2025

1.333

Stagiaires en leerlingen



Begin 2025

342

Eind 2025

294

Reacties van de raden op het kwaliteitsbeeld

De centrale bewoners- en cliëntenraad geeft aan dat het kwaliteitsbeeld goed laat zien waar het afgelopen jaar aan is gewerkt. Zij herkennen hun inbreng duidelijk in het verslag. Ze zouden in een volgende versie wel graag meer foto's van cliënten willen zien.

De centrale verwantenraad is zeer positief over het kwaliteitsbeeld. De voorzitter, Frank Wegdam, geeft complimenten en vindt dat het verslag er mooi en professioneel uitziet. De raad heeft geen verdere opmerkingen of aandachtspunten.

Ook de raad van toezicht is positief. Voorzitter Theo Schouten complimenteert het eindresultaat en noemt het een prettig en volledig kwaliteitsbeeld. Hij merkt wel op dat het taalgebruik soms nog ingewikkeld is door het gebruik van vaktermen. Als tip voor het volgende kwaliteitsbeeld geeft hij mee om deze termen beter uit te leggen, zodat het kwaliteitsbeeld voor iedereen goed te begrijpen is.

De ondernemingsraad vindt het positief dat de zomerperiode en het medewerkerstevredenheidsonderzoek aandacht krijgen in het kwaliteitsbeeld. Daarnaast vinden ze het kwaliteitsbeeld goed opgezet, duidelijk en makkelijk leesbaar. Het valt hun op dat ten opzichte van wonen, de ambulante tak en dagbesteding minder naar voren komen in het kwaliteitsbeeld. Dat zouden ze de volgende keer graag anders zien.

Avond met de raden met een frisse blik

Op 22 april 2026 was er een avond met de raden. Daar waren aanwezig: de bewoners- en cliëntenraad, verwantenraad, ondernemingsraad, raad van toezicht, raad van bestuur, het managementteam en de afdeling kwaliteit. Ook waren er vier mensen van buiten De Twentse Zorgcentra. Zij kijken met een frisse blik naar onze zorg. Dit jaar hebben we de avond met de raden en de visitatie voor het eerst samengevoegd. Dat ging heel goed. De avond ging over het goede gesprek over kwaliteit van zorg. We bespraken twee onderwerpen:

1. Methodisch werken rondom de cliënt
2. Het cliëntervaringsinstrument

Methodisch werken

Beanka Polman (senior gedragskundige) legde uit wat methodisch werken is: Je bespreekt wat nodig is, maakt een plan, voert het uit en kijkt daarna of het goed werkt. Als het nodig is, pas je het plan aan. Dit doe je steeds opnieuw. Beanka maakt een praatplaat (poster) die laat zien hoe methodisch werken werkt. In groepjes werd besproken wat belangrijk is voor cliënten, begeleiders en verwanten. De vijf belangrijkste punten waren:

- Dat iedereen even belangrijk is.
- Het gesprek met de cliënt is het belangrijkste en moet passen bij de cliënt.
- Zie de cliënt, hoor de cliënt en doe het samen.
- Er moet een goede verdeling zijn tussen wat belangrijk is voor de cliënt, de verwant en de organisatie. Zo geef je de beste zorg.
- Doe wat je zegt, en zeg wat je doet.

Het cliëntervaringsinstrument

Lieke Feijer (adviseur kwaliteit) vertelde over het ophalen van ervaringen van cliënten, begeleiders en verwanten met een cliëntervaringsinstrument. Op pagina 12 kun je meer over het cliëntervaringsinstrument lezen. Lieke heeft de groepjes gevraagd welke vragen we aan de cliënten, begeleiders en verwanten/wettelijk vertegenwoordigers moeten stellen als we de ervaringen ophalen.

De vijf belangrijkste vragen waren:

- In hoeverre voel je je begrepen door de begeleiders?
- Hoe kan jij meebeslissen over de belangrijkste dingen in jouw leven?
- Als jij de baas bent van De Twentse Zorgcentra, wat zou jij dan regelen?

- Hoe blij ben jij met wat je in de avond kan doen?
- Vind jij dat er goed naar jou wordt geluisterd?

Beanka en Lieke nemen alle tips mee in hun werk. Veel aanwezigen gaven aan dat ze geïnspireerd zijn. Iedereen heeft die avond iets geleerd.

Visitatie voor een frisse blik

Ook de mensen van buiten De Twentse Zorgcentra vertelden wat zij vonden van het kwaliteitsbeeld en van de avond.

Anne-Carien Kleinjan, interieurarchitect bij haar eigen onderneming:

"Vooral de opmerking van Elly (centrale bewoners- en cliëntenraad) is mij bijgebleven: praat niet over mij, maar met mij. Dat neem ik ook mee naar mijn eigen werk. Ik vind het heel goed hoe jullie deze avond met de raden hebben georganiseerd. Jullie stellen je als organisatie kwetsbaar op en daardoor kun je ook leren. Ik vind dit echt een voorbeeld voor andere zorgorganisaties. En mijn tip voor De Twentse Zorgcentra is: Haal de natuur naar binnen! Planten werken stressverlagend."

Simone ter Riet, consulent wonen bij een woningcorporatie:

"Ik vond het een bijzondere avond. Wat hebben we goede gesprekken gevoerd met deze fijne groep mensen."

Ellen Hemmer, coach bij haar eigen onderneming:

"Agneska (centrale bewoners- en cliëntenraad) vertelde in het groepje over haar ervaringen. Dat vond ik erg waardevol om te horen. Als tip wil ik meegeven dat het onderwerp 'methodisch werken rondom de cliënt' wel groot was. Niet iedereen wist precies wat het was. Dat maakte het iets lastiger om het te bespreken. Het kwaliteitsbeeld staat niet alleen vol met positieve verhalen. Dat maak het ook betrouwbaar. Het verhaal op pagina 17 'Stap voor stap naar meer vrijheid' raakt mij."

Aafke Slotman, hoofd onderwijs en kwaliteit bij het voortgezet onderwijs:

"In het verhaal op pagina 17 lees ik terug dat er een doel is, klein en dichtbij. Ik lees over een plan met afspraken en dat alle betrokkenen van belang zijn. En dat evaluaties en vervolg op doelen enorm helpend zijn. Stap voor stap inderdaad."

De Twentse Zorgcentra

Centraal telefoonnummer
088 430 4000

Postbus 2112
7500 CC Enschede

info@detwentsezorgcentra.nl
www.detwentsezorgcentra.nl