

Kwaliteitsbeeld 2025



Auteur(s) : Edwin de Vrieze, Hans Gunsing, Cindy Alofsen
Afdeling : Afdeling Kwaliteit en Veiligheid

Datum : mei 2026
Versie : 1.0

Voorwoord

De wereld om ons heen verandert snel. De zorg verandert mee, net als onze organisatie. We hebben te maken met nieuwe maatschappelijke opgaven en met een arbeidsmarkt die steeds krappere wordt. In zo'n dynamische context geeft het Kwaliteitsbeeld 2025 een waardevol totaalbeeld van waar we staan met de kwaliteit van zorg bij de Hartekamp Groep.

Wat wij als raad van bestuur in dit kwaliteitsbeeld vooral herkennen, is de enorme inzet van onze medewerkers. Mensen die, vaak onder uitdagende omstandigheden, elke dag weer doen wat nodig is voor cliënten. Met aandacht, professionaliteit en een grote loyaliteit aan de cliënt en de zorg die zij verlenen. Die betrokkenheid is geen vanzelfsprekendheid meer in deze tijd. Dat medewerkers zich blijven verbinden aan hun werk en aan de cliënten, verdient oprecht waardering en respect.

Wij zien hoe teams meebewegen, oplossingen zoeken en verantwoordelijkheid nemen, soms ook voorbij wat formeel gevraagd wordt. Dat zegt veel over de cultuur van onze organisatie en over het hart voor de zorg dat hier aanwezig is. Daar zijn we trots op.

Tegelijkertijd vraagt deze tijd van schaarste, verandering en toenemende complexiteit ook iets van ons als bestuur. Dit kwaliteitsbeeld helpt ons om scherp te blijven op onze rol: het creëren van de juiste voorwaarden waarbinnen medewerkers hun werk goed, veilig en met plezier kunnen blijven doen. Dat betekent keuzes maken, prioriteren en niet alles tegelijk willen oplossen. Het betekent ook erkennen waar het schuurt en waar ondersteuning, duidelijkheid of vereenvoudiging nodig is.

Wij zien dit kwaliteitsbeeld dan ook als meer dan een terugblik. Het is een moment van reflectie en een uitnodiging tot gesprek. Met medewerkers, cliënten, verwanten en medezeggenschap. Over hoe we, in een veranderende wereld en met een krappe arbeidsmarkt, samen blijven werken aan goede, mensgerichte zorg.

Met vertrouwen in de mensen die dit elke dag waarmaken, en met een duidelijke bestuurlijke verantwoordelijkheid om hen daarin te blijven ondersteunen.

**Raad van bestuur
Hartekamp Groep**

Managementsamenvatting

Het Kwaliteitsbeeld 2025 laat zien dat de Hartekamp Groep een organisatie is met een sterke relationele basis waarin cliënten zich overwegend gehoord, gezien en ondersteund voelen. Ondanks een jaar met organisatorische veranderingen, personele wisselingen en toenemende complexiteit in de zorgvraag blijft de ervaren kwaliteit van zorg stabiel hoog. Net als in 2024 waardeert 84% van de cliënten de zorg als goed tot top. Dit bevestigt dat de menselijke maat en het goede gesprek met cliënten stevig verankerd zijn in het primaire proces.

Tegelijkertijd maakt het kwaliteitsbeeld zichtbaar dat deze kwaliteit niet vanzelfsprekend is. De uitkomsten van Dit vind ik ervan! (DVIE), de teamreflecties en de analyse van onvrijwillige zorg tonen een organisatie die veel kan dragen, maar waarbij draagkracht steeds vaker onder druk staat. De toename in het gebruik van DVIE laat zien dat teams en organisatie meer aandacht hebben voor het vastleggen van cliëntervaringen. De audit maakt echter duidelijk dat het gesprek met cliënten vaak sterker is dan de registratie zelf. DVIE wordt regelmatig ervaren als extra administratie en nog onvoldoende als ondersteunend hulpmiddel in het dagelijks werk. Voor 2026 ligt hier een duidelijke opgave in het vereenvoudigen en herpositioneren van DVIE, en het steviger verankeren in de ondersteuningsplancyclus.

De teamreflecties laten een veerkrachtig, maar kwetsbaar beeld zien. Teams werken betrokken, nabij en vanuit de relatie, zowel in het begeleiden van cliënten als in de samenwerking binnen teams. Vooral draagkracht en relatie worden als sterke bouwstenen genoemd. Tegelijkertijd wordt zichtbaar dat methodisch werken, ontwikkeling, benutten van eigen kracht en samenwerking met andere teams verdere ondersteuning vragen. Werkdruk, personeelsverloop en complexere doelgroepen maken het lastig om structureel te verdiepen en te ontwikkelen. In de samenwerking tussen teams worden 'hoge muren' ervaren, wat wijst op een behoefte aan meer teamoverstijgende verbinding en samenhang binnen de organisatie.

De analyse van onvrijwillige zorg toont een jaar met twee gezichten. Inhoudelijk is sprake van verdieping, scherpere toetsing en bewustere toepassing van de Wet zorg en dwang. Organisatorisch was 2025 kwetsbaar door uitval van sleutelfiguren en veranderende structuren. De cijfers laten zien dat het aantal maatregelen administratief licht stijgt, terwijl de feitelijke praktijk al jaren relatief stabiel is. Deze ontwikkeling past bij bewustere registratie en een kritischere beoordeling. De uitdaging voor de komende jaren ligt vooral in het versterken van afbouw, het verminderen van zwaardere maatregelen en het structureel betrekken van cliënten en hun netwerk bij het Wzd-proces.

Tijdens het kwaliteitsgesprek 2025 werd breed herkend dat de Hartekamp Groep beschikt over betrokken en professionele medewerkers, maar dat duurzame kwaliteit vraagt om meer samenhang, rust en ondersteuning. De adviezen voor 2026 richten zich dan ook op het versterken van teamoverstijgende verbinding, het verdiepen van het thema veiligheid vanuit cliëntenperspectief en het kritisch evalueren en optimaliseren van het meetinstrument DVIE.

Inhoud

Voorwoord	2
Managementsamenvatting	3
Inleiding.....	5
1. Kwaliteit in beeld	6
2. Dit vind ik ervan!	7
2.1. Een toename in gebruik	7
2.2. Uitkomsten van de DVIE-audit	7
2.3. Wat cliënten ons vertellen	7
2.4. Wat 2025 ons leert en wat dit vraagt in 2026	8
3. Teamreflecties	9
3.1. Werkwijze.....	9
3.2. Analyse Versterkend Begeleiden	9
3.3. Analyse Versterkend Samenwerken	10
3.4. Wat 2025 ons leert en wat dit vraagt in 2026	11
4. Analyse onvrijwillige zorg 2025	12
4.1. Een jaar met twee gezichten	12
4.2. De cijfers.....	13
4.3. Uitkomsten enquête zorgverantwoordelijken	13
4.4. Administratieve stijging, stabiele praktijk.....	14
4.5. De invloed van de omgeving.....	14
4.6. Wat 2025 ons leert en wat dit vraagt in 2026	14
5. Kwaliteitsgesprek	15
5.1. Drie adviezen voor 2026	16
6. Visitatie	17
Conclusie	18
Bijlage 1 – Cijfers en auditresultaten DVIE	19
Bijlage 2 - Uitkomsten teamreflecties	21
Bijlage 3 – Jaarcijfers Wzd 2025	27

Inleiding

De Hartekamp Groep werkt de komende jaren aan toekomstbestendige zorg, zoals uitgezet in het strategisch plan [Samen Vooruit 2024–2030](#). Binnen die ontwikkeling vormt het Kwaliteitsbeeld 2025 een belangrijk instrument. Het biedt een samenhangend beeld van hoe cliënten hun kwaliteit van bestaan ervaren en hoe wij als organisatie werken aan goede, persoonsgerichte zorg. Het kwaliteitsbeeld is bedoeld voor cliënten, verwanten, medewerkers, toezichthouders en andere betrokkenen, en ondersteunt ons bij leren, verbeteren en verantwoorden.

Het kwaliteitsbeeld is opgebouwd aan de hand van de pijlers van het [Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg 2023–2028](#). Deze onderdelen helpen om systematisch te kijken naar wat goed gaat en waar verdere ontwikkeling nodig is:

- Cliëntervaringen: Inzicht in wat cliënten belangrijk vinden en hoe zij hun kwaliteit van bestaan beleven.
- Teamreflecties: Een jaarlijkse, gestructureerde terugblik waarin teams hun praktijk onderzoeken, successen delen en verbeterkansen formuleren.
- Analyse van onvrijwillige zorg: Beoordeling van de inzet van vrijheidsbeperkende maatregelen, met aandacht voor vermindering, veiligheid en alternatieven die het welzijn van cliënten versterken.
- Kwaliteitsgesprek: Interne reflectie op het kwaliteitsbeeld door verschillende gremia binnen de organisatie zoals het bestuur, directieteam, managementteam en medezeggenschapsorganen.
- Visitatie: Reflectie door onafhankelijke en vakinhoudelijk deskundige collega's en ervaringsdeskundigen, die helpt om professioneel handelen te verdiepen en de kwaliteit van zorg zichtbaar te maken.

Door deze elementen samen te brengen ontstaat een breed en actueel kwaliteitsbeeld dat laat zien wat cliënten ervaren, hoe teams werken en waar we als organisatie staan. Dit document vormt daarmee een basis voor verdere ontwikkeling en een middel om transparant te zijn over de kwaliteit van onze zorg en ondersteuning.

1. Kwaliteit in beeld

In 2025 hebben wij kwaliteit niet alleen beschreven, maar hebben cliënten dit ook zichtbaar gemaakt. Cliënten van zes locaties hebben een kunstobject gemaakt dat is gebaseerd op de uitkomsten van de teamreflecties van Versterkend Begeleiden. Deze zes kunstwerken zijn geplaatst in een houten carrousel van één bij één meter en wordt tentoongesteld in de aula van het Hartekamp terrein.

De kunstobjecten vertellen elk een eigen verhaal. Ze laten zien hoe cliënten onze begeleiding ervaren, welke thema's voor hen belangrijk zijn en hoe de bouwstenen van Versterkend begeleiden in het dagelijks leven betekenis krijgen. De carrousel is daardoor meer dan een verzameling kunstwerken: het is een visuele aanvulling op de teamreflecties in 2025, door de ogen van de mensen voor wie we het doen.

Bij elke locatie die heeft meegewerkt aan het kunstwerk is een cliënt geïnterviewd om dieper in te gaan op wat ze gemaakt hebben, wat het voor hen betekent en wat dit volgens hen zegt over de kwaliteit van zorg.

Van deze interviews is een video gemaakt. Door op de [deze link](#) te klikken krijg je, net als wij tijdens de rondgang, een beeld van wat kwaliteit voor cliënten betekent. In hun woorden, in hun beleving, in hun eigen creativiteit.

De kunstcarrousel is niet alleen een opvallend onderdeel van dit kwaliteitsjaar, maar heeft ook gediend als gespreksonderwerp bij het kwaliteitsgesprek 2025. Het maakt zichtbaar wat vaak in woorden moeilijk te vangen is: de menselijke kant.



2. Dit vind ik ervan!

2.1. Een toename in gebruik

In 2025 wordt zichtbaar dat DVIE vaker wordt gebruikt dan in 2024. Het aantal geregistreerde DVIE-formulieren verdubbelt van 551 in 2024 naar 998 in 2025. Hierbij moet worden opgemerkt dat in 2025 geen onderscheid is gemaakt tussen concept- en definitieve formulieren, wat een deel van de toename verklaart.

2.2. Uitkomsten van de DVIE-audit

In T3 2025 is een DVIE-audit uitgevoerd naar aanleiding van de verbeteracties uit het voortgangsbericht van 2024. Het doel was om inzicht te krijgen in het gebruik van DVIE, de opbrengst voor cliënten en de randvoorwaarden voor inbedding in de ondersteuningsplancyclus.

De audit laat zien dat de dialoog met cliënten sterk aanwezig is, maar dat DVIE als formulier soms achterblijft. Teams voeren dagelijks gesprekken met cliënten over wat zij willen en wat beter kan, maar deze informatie wordt niet altijd vastgelegd in DVIE.

De belangrijkste knelpunten zijn dat het DVIE-formulier wordt ervaren als extra administratie en dat het als lang, niet gebruiksvriendelijk of niet passend voor bepaalde groepen cliënten wordt omschreven. Ook ontstaat verwarring door overlap met andere formulieren, zoals het toekomstperspectief-formulier. Werkdruk, kennistekort en personeelsverloop maken het daarnaast moeilijk om DVIE consequent te gebruiken. Teams weten soms niet wie verantwoordelijk is voor het invullen, en scholing rondom DVIE is niet altijd gevolgd. Teammanagers geven aan dat zij het proces lastig kunnen aansturen, omdat goed overzicht ontbreekt.

DVIE wordt daarentegen goed gebruikt op plekken waar het een vanzelfsprekend onderdeel is van de dagelijkse ondersteuningsplancyclus. Teams gebruiken het formulier dan als hulpmiddel om het gesprek met cliënten te voeren, in plaats van als losse registratie. Het helpt wanneer DVIE wordt ingezet bij natuurlijke momenten, zoals het MDO of ondersteuningsplanbesprekingen, omdat het structuur geeft en helpt om doelen helder te maken. Medewerkers ervaren meerwaarde wanneer DVIE helpt om de stem van de cliënt zichtbaar te maken en afspraken te volgen. Een heldere taakverdeling, iemand die DVIE actief bewaakt, voldoende kennis en een korte uitleg of opfrismoment dragen hieraan bij. Ook werkt DVIE beter wanneer het formulier logisch en eenvoudig is en goed past bij de doelgroep

2.3. Wat cliënten ons vertellen

In een jaar waarin de organisatie volop in ontwikkeling is, blijft de cliënttevredenheid overeind. De algemene waardering van cliënten in 2025 blijft stabiel hoog. Net als in 2024 ervaart 84% van de cliënten de kwaliteit van zorg als goed tot top. Het hoogst scorende domein in 2025 is Kiezen met 90% goed tot top.

De DVIE-audit bevestigt dit beeld. Op vrijwel alle bezochte locaties is de dialoog sterk aanwezig. Zelfs waar DVIE minder consequent wordt ingevuld, is de inhoudelijke relatie stevig. Dat verklaart waarom de waardering hoog blijft, ook als de registratie soms achterloopt.

Net als in voorgaande jaren blijft het domein Lijf achter bij de andere thema's. De score stijgt licht van 73% in 2024 naar 75% in 2025, maar blijft het laagst scorende domein. In 2024 is afgesproken om aanvullend onderzoek te doen naar de oorzaak van deze lagere score, via een audit op het gehele proces rondom DVIE. De audit heeft echter geen bruikbare inzichten opgeleverd die verklaren waarom het domein Lijf lager scoort dan de overige domeinen. Om die reden is er een verdiepende thematische analyse uitgevoerd op alle toelichtingen binnen het domein Lijf. De lagere score op het thema Lijf wordt vooral bepaald door lichamelijke klachten, ouderdom en chronische beperkingen. Cliënten ervaren daarnaast beperkte vitaliteit, moeite met leefstijl en zelfzorg, en een hoge mate van hulpafhankelijkheid bij ADL. Medische en lichamelijke handelingen roepen regelmatig angst, schaamte of ongemak op. Omdat lichamelijke achteruitgang vaak niet beïnvloedbaar is, blijft dit domein structureel kwetsbaar en lager scoren dan andere thema's.

Daarnaast daalt de waardering op het domein Veiligheid van 88% naar 82%. De audit laat zien dat veiligheid in de praktijk wel onderwerp van gesprek is, maar dat dit niet altijd terugkomt in DVIE-verslagen of ondersteuningsplannen. Werkdruk en personeelsverloop spelen hierin een rol. De daling vraagt om verdiepend onderzoek; daarom wordt in T3 2026 een thema-audit uitgevoerd met als centraal onderwerp 'Veilig voelen'.

Een overzicht van de cijfers met betrekking tot DVIE staat weergegeven in bijlage 1.

2.4. Wat 2025 ons leert en wat dit vraagt in 2026

De inzichten uit 2025 laten zien dat DVIE een waardevol instrument kan zijn wanneer het logisch is ingebed in de ondersteuningsplancyclus en wanneer teams de meerwaarde ervan ervaren in het gesprek met cliënten.

Tegelijkertijd wordt duidelijk dat structureel gebruik alleen lukt wanneer randvoorwaarden op orde zijn: een gebruiksvriendelijk formulier, voldoende kennis bij medewerkers en een heldere taakverdeling binnen teams. Voor 2026 is een actieplan opgesteld. De nadruk ligt op herpositionering van DVIE als hulpmiddel, vereenvoudiging van het instrument, sterkere integratie in het ondersteuningsplan en borging in scholing plus het beschikbaar stellen van managementinformatie. Het laatste als onderdeel van het actieplan DVIE 2026.

3. Teamreflecties

3.1. Werkwijze

In 2025 richtten de teamreflecties zich op de ontwikkeling van zorgteams. Elk team koos minimaal twee bouwstenen uit Versterkend Begeleiden en twee uit Versterkend Samenwerken. De voortgang werd aangegeven met het duimsysteem van de Hartekamp Groep Versterkt (0, 1, 2 of 3 duimen). Van de 116 uitgenodigde teams namen 84 teams deel aan de reflectie. Teams die niet deelnamen gaven als belangrijkste redenen tijdsdruk of een recent vernieuwd team dat nog geen jaar had om op terug te kijken.

De analyse van de reflecties werd uitgevoerd in duo's, steeds per cluster. Deze duo's bestonden uit procesbegeleiders die betrokken waren bij de reflecties. Zij beschreven per bouwsteen de kern van wat zij terugzagen bij de teams. Daarna zijn de uitkomsten per cluster samengevoegd tot één organisatiebrede kernzin en bijbehorende kernwoorden.

3.2. Analyse Versterkend Begeleiden

In 2025 vertellen de teams over hoe zij cliënten begeleiden. Wat als eerste opvalt, is dat teams aangeven veel kracht in huis te hebben. Ze werken vanuit betrokkenheid, nabijheid en de wens om cliënten echt verder te helpen. Tegelijk laten de reflecties zien dat goede begeleiding niet vanzelf spreekt: het vraagt rust, stabiliteit, structuur en tijd. Teams ervaren een sterke relationele basis, maar zijn zoekende in methodiek en organisatie.

De bouwsteen Draagkracht laat dat direct zien. Een grote groep teams geeft aan dat draagkracht een sterk punt is; maar liefst 18 teams scoren 3 duimen. Dat sluit aan bij de kernboodschap uit de reflecties: Teams spelen flexibel in op de behoeften en draagkracht van cliënten en kinderen; meebewegen is hun kracht. Tegelijk zien we dat 7 teams op 2 duimen en 2 teams op 1 duim uitkomen. Hier staat draagkracht onder druk door wisselingen, zwaardere zorgvragen of een basis die nog in opbouw is. De boodschap is duidelijk: draagkracht is een kracht, maar niet onbeperkt en teams voelen dat zelf goed aan.

Ook in de bouwsteen Relatie is veel kracht zichtbaar. 17 teams scoren 3 duimen. De kernboodschap daarbij: Teams bouwen sterke, persoonlijke en onvoorwaardelijke relaties op met cliënten; zij streven voortdurend naar vertrouwen, veiligheid en passende ondersteuning. De lagere scores (8×2 duimen, 1×1) laten zien dat continuïteit en bezetting bepalend zijn. Hier komt de kernboodschap nadrukkelijk terug: goede relaties vragen om herkenbaarheid en 'één gezicht'.

Bij Ontwikkeling vertellen teams dat zij cliënten graag verder helpen, maar dat dit nog geen vanzelfsprekend onderdeel is van het dagelijks werk. Slechts 7 teams scoren 3 duimen. De kernboodschap van 2025: Teams streven naar behoud en ontwikkeling van vaardigheden, maar zoeken naar meer structuur, methodisch werken, kennisverdieping en balans tussen ondersteuning en zelfstandigheid. De doelgroep wordt complexer en maakt deze bouwsteen kwetsbaar.

In Meedoen scoren 8 teams 3 duimen. De kernboodschap hier: Teams sluiten aan bij wensen van cliënten en stimuleren participatie, maar ervaren dat aansluiten inspanning kost en begrensd wordt door complexiteit van de doelgroep en beperkte faciliteiten. De 5x2 en 6x1 duimen laten zien dat meedoen een thema is waarin motivatie groot is, maar omstandigheden vaak beperkend zijn.

In Eigen kracht benoemen medewerkers dat zij weten waar hun kracht ligt en cliënten willen stimuleren tot zelfstandigheid. Maar de kernboodschap is helder: Medewerkers zijn voorzichtig in het loslaten van taken en verantwoordelijkheden; de zorgreflex is sterk aanwezig en hulpmiddelen zoals DVIE en het ECD worden onvoldoende benut. De scores (10x3, 11x2, 3x1) bevestigen dat deze bouwsteen volop in ontwikkeling is.

Netwerk blijft de minst ontwikkelde bouwsteen. Slechts 2 teams scoren 3 duimen. De kernboodschap luidt: Teams proberen het netwerk van cliënten te versterken, maar missen hulpmiddelen en structuur; er is sprake van een wildgroei aan lokale initiatieven zonder samenhang. De 12x2 en 7x1 duimen weerspiegelen de organisatorische knelpunten die al langer bestaan.

3.3. Analyse Versterkend Samenwerken

De reflecties op Versterkend Samenwerken schetsen een duidelijk beeld: intern zijn teams hecht, betrokken en sterk, maar zij ervaren grenzen door werkdruk, tijd, communicatie en samenwerking over teamgrenzen heen. Organisatiebrede samenwerking blijft achter. Teams zien vooral ontwikkelkansen in communicatie, feedback, rolverdeling en gezamenlijke professionalisering.

Bij de bouwsteen Draagkracht scoren 14 teams 3 duimen, wat betekent dat ze sterk, flexibel en betrokken zijn. Ze staan voor elkaar klaar en vangen veel op. Maar met 16 teams op 2 duimen en 1 team op 1 duim is ook zichtbaar dat deze flexibiliteit soms leidt tot overbelasting. Teams willen bewuster omgaan met grenzen, hulp vragen en prioriteiten stellen. Dit past bij de kernboodschap: Teams zijn betrokken en veerkrachtig, dragen veel en staan voor elkaar klaar, maar deze grote flexibiliteit leidt soms tot overbelasting.

In de bouwsteen Relatie gaat het om collegiale samenwerking. Hier zien we hetzelfde patroon. De kernboodschap: Teams zijn hecht en betrokken, maar willen hun communicatie, feedback en afstemming versterken om elkaars talenten beter te benutten. 7 teams scoren 3 duimen, wat laat zien dat er sterke verbindingen en vertrouwen zijn. Maar de meeste teams scoren lager: 14x2 duimen en 5x1 duim. Teams willen beter communiceren, duidelijkere afspraken maken en elkaar professioneler feedback geven.

De bouwsteen Ontwikkeling laat zien dat teams wel ruimte ervaren om fouten te maken, maar dat verdieping nauwelijks aan bod komt. De kernboodschap: Er is ruimte om fouten te maken, successen mogen meer gevierd worden, er is weinig aandacht of tijd voor ontwikkeling omdat teams in overlevingsstand staan. Slechts 5 teams scoren 3 duimen, terwijl 11 op 2 duimen en 7 op 1 duim staan.

De bouwsteen Meedoen gaat in dit geval over teamgevoel en heeft een positief beeld. De kernboodschap is: Wel een teamgevoel; Hartekamp Groep-gevoel is minder. 7 teams scoren 3 duimen en 8 teams 2 duimen en er zijn geen teams met 1 duim. Binnen teams is de onderlinge verbondenheid sterk: medewerkers voelen zich veilig, gewaardeerd en onderdeel van een hecht geheel. Tegelijk ervaren teams dat dit gevoel minder sterk is richting de bredere organisatie.

Bij Eigen kracht wordt het groeipotentieel ook zichtbaar. De kernboodschap: Teams zijn trots op elkaars talenten, maar willen sneller hulp vragen, taken beter verdelen en meer verbinding zoeken binnen en buiten het team. De duimscores (5x3, 11x2, 2x1) bevestigen dat dit thema volop in ontwikkeling is: teams vullen elkaar aan, maar benutten elkaars kracht nog niet optimaal.

Tot slot laat de bouwsteen Netwerk, oftewel de samenwerking tussen teams, de grootste ontwikkelopgave zien. Slechts 1 team scoort 3 duimen, terwijl 12 teams op 2 duimen en 7 teams op 1 duim staan. De kernboodschap is duidelijk: Goed tot en met de buurman. Daarbuiten worden hoge muren ervaren zonder dat er altijd de behoefte is om deze af te breken. Teams ervaren dat samenwerking met directe buurteams goed gaat, maar daarbuiten “hoge muren” staan. Soms ontbreekt ook de motivatie om daar actief verandering in te brengen. Hierdoor ontstaat eilandvorming en blijft kennisdeling beperkt. De uitkomsten van de teamreflecties staan weergegeven in bijlage 2.

3.4. Wat 2025 ons leert en wat dit vraagt in 2026

Wanneer we de teamreflecties van 2025 vergelijken met die van 2024, zien we dat de relationele kwaliteit sterk is gebleven en verder is verdiept. Teams werken warm, betrokken en nabij, en bouwen duurzame relaties die als basis dienen. Waar in 2024 vooral zichtbaar werd wat teams wilden ontwikkelen, laat 2025 duidelijker zien wat daarvoor nodig is: meer tijd, stabiliteit en methodische ondersteuning. De uitdagingen rond methodisch werken worden nadrukkelijker benoemd, vooral binnen de bouwstenen Ontwikkeling, Eigen kracht en Netwerk. Teams willen professionaliseren, maar worden belemmerd door werkdruk, verloop, complexere zorgvragen en wisselende bezettingen, waardoor structuur, kennisopbouw en continuïteit onder druk staan.

Ook in de samenwerking zien we verschuivingen. De verbondenheid binnen teams blijft sterk, maar de samenwerking tussen teams wordt vaker als knelpunt ervaren, met signalen van ‘hoge muren’ en beperkte afstemming. Draagkracht blijft een krachtbron, maar is merkbaar kwetsbaarder: teams kunnen veel, maar dragen soms te veel. Dat vergroot de behoefte aan duidelijke prioriteiten, betere ondersteuning, passende hulpmiddelen en voorspelbare randvoorwaarden.

De uitdaging voor de toekomst ligt in het creëren van meer rust, structuur en samenhang. Dit vraagt om organisatie-brede ondersteuning van methodisch werken, versterking van samenwerking, het terugdringen van werkdruk en instabiliteit, en ruimte voor ontwikkeling en professionalisering. Wanneer deze randvoorwaarden meegroeien met wat teams dagelijks dragen, kan de stevige relationele basis worden omgezet in duurzame kwaliteit van zorg.

4. Analyse onvrijwillige zorg 2025

De Hartekamp Groep rapporteert over 2025 op basis van de handmatige Wzd-registratie. Dit betekent dat alleen maatregelen zijn meegenomen die zorgvuldig zijn beoordeeld en vastgelegd door Gedragsdeskundigen, Wzd-functionarissen en zorgverantwoordelijken. De ECD-exports worden, conform het standpunt van de VGN, niet gebruikt omdat deze geen betrouwbaar beeld geven van de feitelijke inzet en kwaliteit van onvrijwillige zorg

4.1. Een jaar met twee gezichten

2025 laat een dubbel beeld zien: inhoudelijke verdieping en organisatorische kwetsbaarheid. Het jaar begon als een jaar waarin de onvrijwillige zorg aardig verankerd leek. De basis stond redelijk: maatregelen waren helder beschreven, teams kenden het stappenplan en er was voldoende capaciteit bij Wzd-functionarissen en zorgverantwoordelijken. Medische maatregelen werden vanaf januari structureel voorzien van onafhankelijk advies van gespecialiseerde verpleegkundigen en AVG's, wat de kwaliteit van besluitvorming merkbaar versterkte. Daarnaast ronden twee AVG's de opleiding tot Wzd-functionaris af, waardoor de deskundigheid binnen dit domein verder groeide.

Teams werden zich bewuster van kritisch toetsen en afbouwen. De vraag 'is er daadwerkelijk sprake van verzet?' kreeg meer de nadruk. Hierdoor werden maatregelen vaker opnieuw beoordeeld en nauwkeuriger beschreven, wat leidde tot meer registraties zonder dat de feitelijke inzet inhoudelijk toenam.

Vanaf maart veranderde het beeld. Door het vertrek van sleutelfiguren, langdurige uitval bij gedragsdeskundigen en het wegvalen van een ervaren Wzd-functionaris ontstonden knelpunten in continuïteit en beschikbaarheid van expertise. Tegelijkertijd was er sprake van een herinrichting van de organisatie, waardoor de werkdruk voor de teams toenam.

Deze combinatie leidde tot minder beschikbare 'frisse blikken' bij de beoordeling van maatregelen, vertragingen in evaluaties en het stappenplan, en overbelasting binnen gedragsdeskundigen door langdurige waarneming op locaties. Ook kwam de zorgvuldigheid van afweging rondom afbouw meer onder druk te staan. Ondanks deze uitdagingen bleef het Wzd-proces doorgang vinden dankzij onverminderde inzet en professionaliteit van medewerkers.

Vanaf oktober trad herstel op. De inzet van een interim teamleider gedragsdeskundigen, de komst van een nieuwe directeur voor cluster 4 en het herstel van capaciteit bij gedragsdeskundigen zorgden voor meer rust en stabiliteit. Daarnaast werd de structurele betrokkenheid van de nachtdienst bij Wzd-evaluaties verder verankerd.

4.2. De cijfers

De ontwikkeling van de cijfers in 2025 laat een gemengd patroon zien. Het aantal cliënten met ten minste één Wzd-maatregel steeg gering van 223 naar 231. Door het in 2025 ingevoerde onderscheid naar clusters werd ook inzichtelijk dat de meeste maatregelen voorkomen in cluster 1 (110) en cluster 2 (112), terwijl cluster 3 (9) slechts een beperkt aantal bevat. Het zwaartepunt van de maatregelen verschuift zichtbaar naar meer beperkende categorieën. Vooral insluiten in de eigen kamer nam toe (van 109 naar 125), gevolgd door lichamelijke fixatie (van 80 naar 92) en een toename van een gesloten woning of afdeling (van 19 naar 30). Ook de maatregel riem in de rolstoel kende een sterke groei (van 1 naar 9).

Tegelijkertijd lieten andere maatregelen een daling zien, zoals aangepaste kleding (van 36 naar 29) en het voorschrijven van psychofarmaca buiten richtlijnen (van 12 naar 10), wat erop wijst dat op onderdelen wel degelijk vermindering plaatsvond.

De jaarcijfers van 2025 (peildatum 31 december 2025) voor de Wzd staan in bijlage 3.

4.3. Uitkomsten enquête zorgverantwoordelijken

De combinatie van hogere complexiteit bij individuele cliënten en de wisselende personele bezetting in teams werd zichtbaar in de thematische uitvraag. Van de 44 ondervraagde teams waren er 34 teams die met onvrijwillige zorg te maken hadden. Daarvan gaf meer dan de helft (19) aan dat de totale hoeveelheid maatregelen niet was afgenomen ten opzichte van 2024 en 15 teams rapporteerden een daling. Het beeld is genuanceerder wanneer wordt gekeken naar de mate van beperking: 17 teams beoordeelden hun maatregelen als minder beperkend dan een jaar eerder, tegenover 16 die geen verbetering zagen.

De onderliggende verklaring wordt duidelijk in de genoemde belemmeringen: teams benoemden vooral de complexiteit van cliënten (23 keer genoemd), het werken met invallers en nieuwe collega's (14) en onvoldoende toezicht/nabijheid (12) als factoren die afbouw vertraagden.

Tegelijkertijd werden juist het uitproberen van minder beperkende alternatieven (16) en het durven nemen van verantwoorde risico's (10) genoemd als belangrijkste aanjagers van afbouw van maatregelen. De meest genoemde hulpmiddelen om af te bouwen waren een plan van aanpak (11), gedragsverandering bij de cliënt (9), samenwerking met andere disciplines (7) en het MDO (6).

Cliënten en hun netwerk worden meestal goed geïnformeerd: 32 teams melden dat zij cliënten op de hoogte stellen en 30 teams geven aan dat informatie uit het zorgplan wordt gedeeld. Structurele participatie blijft echter beperkt, met slechts 10 teams die cliënten betrekken bij evaluaties en 9 bij voorbereidingen.

De verslaglegging vertoont hetzelfde beeld. De rapportagedekking ligt bij de meeste teams tussen 40–60% (14 teams), gevolgd door 20–40% (9) en 80–100% (6). De kwaliteit wordt vooral beoordeeld als matig (17) of goed (12), met enkele zeer matige beoordelingen (4).

4.4. Administratieve stijging, stabiele praktijk

Het aantal maatregelen gaat administratief licht omhoog, maar feitelijk blijft het al jaren stabiel rond dezelfde orde (circa 500). Een belangrijke verklaring voor de lichte stijging is een scherpere beoordeling van 'verzet'. Maatregelen worden kritischer beoordeeld en tellen daarom vaker als WZD. Daarnaast is er sprake van uitsplitsing van maatregelen met meerdere elementen waardoor het totaal toeneemt. Ook is er sprake van betere en bewustere registratie.

In enkele typen maatregelen zien we stijgingen, zoals bij gesloten woonvormen, insluiten in eigen kamer en bepaalde vormen van fixatie. Een deel hiervan hangt samen met preciezer registratie of herindeling van categorieën. Hierdoor ontstaan verschuivingen zonder dat de feitelijke praktijk wezenlijk verandert.

Dit jaar is voor het eerst gekeken naar de verschillen tussen clusters 1, 2 en 3. Deze verschillen blijken aanwezig te zijn, en mogelijke verklaringen lopen uiteen van verschillen in faciliteiten, expertise, cultuurverschillen en beschikbaarheid van ondersteuning. Cijfers zeggen bovendien weinig over de feitelijke belasting voor cliënten, omdat maatregelen administratief kunnen blijven bestaan terwijl zij inhoudelijk al in afbouw zijn.

4.5. De invloed van de omgeving

Op buitenlocaties zien we een toename van maatregelen die samenhangen met maatschappelijke risico's, zoals beperkingen rond communicatie of sociale media (van 7 naar 14). Grotere openheid richting de samenleving brengt nieuwe spanningsvelden tussen autonomie en veiligheid. Hier raakt de WZD nadrukkelijk aan bredere kwaliteitsthema's zoals digitale veiligheid, participatie en risicogestuurd werken. Dit vraagt om voortdurende ethische afwegingen en professionele reflectie.

4.6. Wat 2025 ons leert en wat dit vraagt in 2026

Waar in eerdere jaren vooral een daling van het aantal WZD-maatregelen zichtbaar was, laat 2025 zien dat kwaliteitsverbetering soms juist leidt tot stabiele of licht stijgende cijfers. Het jaar bevestigt dat betere toetsing, scherpere registratie en een bewustere navolging van het stappenplan niet automatisch resulteren in minder maatregelen, maar wel in meer zorgvuldigheid. De uitdaging voor de komende jaren ligt op twee terreinen: inhoudelijk en organisatorisch.

Inhoudelijk is het van belang dat de organisatie kritisch blijft toetsen op verzet, proportionaliteit en noodzaak van maatregelen. De nadruk verschuift daarbij steeds meer naar gerichte afbouw van maatregelen, in lijn met landelijke ontwikkelingen zoals het terugdringen van fysieke fixaties en het principe "open deur, tenzij". In de praktijk betekent dit dat cliënten die voorheen 's nachts werden ingesloten steeds vaker met een open deur slapen en alleen nog een deurverklikker hebben. Ook is het belangrijk dat wordt ingezet op het verminderen van grond- en andere fixatiemaatregelen, en deze zoveel mogelijk te vervangen door lichtere alternatieven, door de inzet van bijvoorbeeld gepaste technologie. Belangrijk is dat teams niet alleen registreren óf er een maatregel is, maar vooral blijven reflecteren op de zwaarte en werkelijke impact ervan.

Organisatorisch ligt er een belangrijke opgave in het versterken van de structurele participatie van cliënten en hun netwerk in het WZD-proces. De informatievoorziening is doorgaans goed, maar daadwerkelijke betrokkenheid bij voorbereidingen en evaluaties blijft beperkt. Daarnaast ligt de opgave voor de komende jaren in het bouwen aan een realistisch en toekomstbestendig WZD-organisatie: flexibel genoeg om schommelingen in capaciteit op te vangen, maar stevig genoeg om de kernprincipes van de WZD te borgen. Dat betekent: helderheid over verantwoordelijkheden, voldoende deskundigheid en een organisatievorm waarin de stappen in het WZD-proces structureel worden geborgd.

5. Kwaliteitsgesprek

Op 17 maart 2026 vond het jaarlijkse kwaliteitsgesprek plaats: Een gezamenlijk moment van reflectie op het kwaliteitsbeeld 2025. Net als voorgaande jaren was de opkomst breed en betrokken. Vertegenwoordigers van de medezeggenschapsorganen, de raad van bestuur, raad van toezicht, zorgmedewerkers, teamcoaches, gedragsdeskundigen, stafmedewerkers en managers waren aanwezig.

Na de gezamenlijke opening werd gewerkt in themagroepen. Iedere groep reflecteerde op één van de hoofdstukken van dit kwaliteitsbeeld: Dit vind ik ervan!, de uitkomsten van de teamreflecties (Versterkend Begeleiden en Versterkend Samenwerken) en de analyse van de Wet zorg en dwang. Bij elk thema stonden twee vragen centraal:

- *Wat roept dit bij je op?*
- *Wat wil je meegeven aan de organisatie voor 2026?*

Dit jaar werd bij het onderwerp ‘versterkend begeleiden’ gebruik gemaakt van een kunstcarrousel die cliënten in 2026 hebben gemaakt aan de hand van de uitkomsten van de teamreflecties van de zes bouwstenen van Versterkend Begeleiden. Wat cliënten zichtbaar maakten, werd gedurende de middag steeds weer aangehaald in de gesprekken.

De gesprekken lieten zien dat medewerkers zich sterk verbonden voelen met hun werk en hun cliënten, en dat er veel herkenning was in de geschetste beelden. De relationele kwaliteit werd breed herkend als een kracht van de organisatie. Tegelijkertijd werd ook benoemd dat deze kracht onder druk kan komen te staan wanneer structurele randvoorwaarden ontbreken of onvoldoende meebewegen.

5.1. Drie adviezen voor 2026

Uit de gesprekken kwam een duidelijke rode draad naar voren. De aanwezigen vroegen niet om extra projecten of nieuwe instrumenten, maar om meer samenhang, richting en ondersteuning. Op basis van de opbrengst van het kwaliteitsgesprek zijn drie adviezen geformuleerd.

1. *Organiseer teamoverstijgende verbinding*
Stimuleer leren van elkaar, structurele kennisdeling en het vieren van successen. Richt hiervoor onder andere senior-overleggen en best-practice-uitwisseling in. Teammanagers spelen hierbij een belangrijke rol.
2. *Onderzoek het verminderde gevoel van veiligheid bij cliënten*
De daling in ervaren veiligheid vraagt verdieping. Onderzoek welke factoren hieraan bijdragen en welke interventies nodig zijn om veiligheid te versterken.
3. *Evalueer het cliëntenervaringsinstrument DVIE*
Breng in kaart of DVIE nog aansluit bij de organisatie en de verschillende doelgroepen. Onderzoek alternatieven en beoordeel of een ander instrument beter past bij de gewenste kwaliteit en werkwijze.

6. Visitatie

Op woensdag 22 april vond een externe visitatie plaats bij de Hartekamp Groep.

Het visitatie-team bestond uit: Mevr. A. Broelman, ervaringsdeskundige bij LFB, Mevr. M. Tempelman, coach bij LFB, en Mevr. M. Haenen, adviseur Kwaliteit en Veiligheid bij Nieuw Unicum. Zij hadden gesprekken met: Adviseurs kwaliteit en veiligheid, Directeur behandeldienst/kwaliteit, Zorgprofessionals (dagbesteding), lid van de Cliëntenraad Heemskerk en een lid van de Centrale Cliëntenraad (CCR).

Kernboodschap visitatie

De Hartekamp Groep laat een open, lerende organisatie zien met betrokken medewerkers en een duidelijke wil tot verbetering. De externe visitatie bevestigt de ingezette koers, maar benoemt ook duidelijke ontwikkelkansen.

Wat gaat goed

- Open cultuur en reflectief vermogen
- Actieve inzet op cliëntparticipatie
- Innovatieve en maatschappelijk verbonden dagbesteding.

Belangrijkste aandachtspunten

- Cliënten worden nu vooral achteraf geraadpleegd, maar zijn nog beperkt medebepalend
- Het Kwaliteitsbeeld is sterk door de keuze voor drie onderwerpen, maar mist hierin context, duiding en leesbaarheid voor externe doelgroepen.
- Signalen rond werkdruk en wisselende begeleiding vragen explicietere aandacht.

Strategische aanbevelingen

- Veranker ervaringsdeskundigheid structureel in kwaliteitscycli.
- Maak het kwaliteitsbeeld begrijpelijker, narratiever en beter onderbouwd
- Gebruik good practices (zoals dagbesteding) actiever als leerbron binnen de organisatie
- Het Kwaliteitskompas 2023-2028 biedt de ruimte om zelf invulling te geven aan de bouwstenen. Hierdoor kan er ook voor gekozen worden om meer dan drie thema's uit te diepen.

7. Conclusie

Het Kwaliteitsbeeld 2025 laat zien dat de Hartekamp Groep beschikt over een stevige inhoudelijke basis. Cliënten ervaren de zorg als betrokken, nabij en betrouwbaar en de algemene waardering van de kwaliteit van zorg blijft stabiel hoog. Dit is een belangrijke constatering in een jaar met organisatorische veranderingen, personele krapte en toenemende complexiteit van de zorgvraag.

Tegelijkertijd maakt dit kwaliteitsbeeld zichtbaar dat deze kwaliteit steeds minder vanzelfsprekend is. In alle onderdelen komt eenzelfde patroon naar voren: teams leveren kwaliteit vanuit grote inzet, maar ervaren toenemende druk op hun draagkracht. Wat nu mogelijk is dankzij betrokkenheid en veerkracht, vraagt om structurele borging om ook op langere termijn houdbaar te blijven.

De teamreflecties laten zien dat relationele kwaliteit een kracht is en dat teams betrokken werken met aandacht voor individuele cliënten. Daartegenover staan beperkingen in methodisch werken, ontwikkeling en samenwerking over teamgrenzen heen. Vooral binnen de bouwstenen Ontwikkeling, Eigen kracht en Netwerk is meer structuur, samenhang en ondersteuning nodig. Signalen van eilandvorming en ‘hoge muren’ belemmeren kennisdeling en gezamenlijke ontwikkeling, terwijl deze juist essentieel zijn binnen een steeds complexere zorgcontext.

Ook de cliëntenervaringen bevestigen dit beeld. De dialoog met cliënten vormt in de praktijk een sterke basis voor de zorg. Tegelijkertijd laat de analyse van DVIE zien dat registratie en borging soms achterblijven en dat het instrument niet voor alle teams en doelgroepen passend of ondersteunend is. Dit vraagt om heroverweging, vereenvoudiging en een heldere inbedding in de ondersteuningsplancyclus.

Bij de onvrijwillige zorg is inhoudelijk sprake van verdieping, scherpere toetsing en meer bewustzijn rondom proportionaliteit en afbouw. Organisatorisch was 2025 echter kwetsbaar, waardoor structurele borging onder druk stond. De lichte stijging van maatregelen wijst niet vanzelfsprekend op meer dwang, maar ook op betere toetsing en registratie. De opgave voor de komende jaren ligt in verdere afbouw van zwaardere maatregelen, het versterken van alternatieven en het structureel betrekken van cliënten en hun netwerk.

In samenhang laat het Kwaliteitsbeeld 2025 zien dat De Hartekamp Groep zich in een overgangsfase bevindt: van een organisatie die kwaliteit vooral draagt op relationele kracht, naar een organisatie die deze kracht vertaalt naar duurzame, toekomstbestendige structuren. Dit vraagt om bestuurlijke focus en prioritering, gericht op samenhang, eenvoud en voorspelbaarheid. Door duidelijke keuzes te maken en randvoorwaarden te laten meebewegen met wat teams dagelijks dragen, kan kwaliteit duurzaam worden versterkt. De strategische opgave voor de komende jaren is daarmee helder: het versterken van de condities waaronder kwaliteit kan blijven bestaan, met aandacht voor methodisch werken, samenwerking, veiligheid en cliëntenparticipatie.

8. Bijlage 1 – Cijfers en auditresultaten DVIE

Dit vind ik ervan! - cijfers voor kwaliteitsbeeld 2025

We zien opnieuw een forse toename van het aantal DVIE-verslagen met de status actueel in het ondersteuningsplan. In 2025 waren dat er 998 tegen 551 in 2024. Een enorme toename. Van de 998 actuele formulieren waren er 341 uit 2025. Deze zijn als uitgangspunt genomen voor onderstaande cijfers.

De uitslagen

In 2025 ervoeren 84% van de cliënten de kwaliteit van de zorg goed tot top! In 2024 was dat hetzelfde, 84%.

Positieve uitschieter was kiezen met 90%, negatieve opnieuw lijf met 75%

Kiezen	Top/goed	Matig	Slecht
2025	90%	9%	1%
2024	86%	13%	1%
Lijf	Top/goed	Matig	Slecht
2025	75%	23%	2%
2024	73%	25%	2%

Alle positieve of negatieve afwijkingen tussen 2024 en 2025 zijn minimaal. Alleen veiligheid valt op met een daling van 6%.

Veilig	Top/goed	Matig	Slecht
2025	82%	17%	1%
2024	88%	12%	0%

Andere uitslagen zijn:

Familie	Top/goed	Matig	Slecht
2025	89%	10%	1%
2024	89%	10%	1%

Meedoen	Top/goed	Matig	Slecht
2025	85%	14%	1%
2024	86%	13%	1%

Hulp	Top/goed	Matig	Slecht
2025	82%	17%	1%
2024	84%	15%	1%

Gevoel	Top/goed	Matig	Slecht
2025	79%	19%	2%
2024	80%	17%	3%

Vrienden	Top/goed	Matig	Slecht
2025	87%	12%	1%
2024	88%	11%	1%

Huis	Top/goed	Matig	Slecht
2025	82%	17%	1%
2024	86%	12%	2%

Doen	Top/goed	Matig	Slecht
2025	87%	12%	1%
2024	88%	12%	0%





Audit Dit vind ik ervan!

Veel DVIE-documenten in het ECD zijn ouder dan 1 jaar. Dit toont aan dat de systematiek rondom DVIE verder verbeteren kan. Daarom werd er in de laatste maanden van het jaar een interne audit uitgevoerd. Doel van de audit was inzicht krijgen in het gebruik, de opbrengst voor cliënten en de randvoorwaarden voor de structurele inbedding in de ondersteuningsplan systematiek.





Belangrijkste conclusies





- De dialoog met cliënten is er, maar het formulier loopt achter.
- Gebruik en borging van DVIE wisselt sterk per locatie en hangt vaak af van de medewerkers die er wel of niet mee werken.
- DVIE wordt vaak beleefd als extra administratie.
- Kennistekort, werkdruk en personeelsverloop zijn een structurele belemmering.
- Naar aanleiding van de conclusies is er een actieplan ter verbetering voor 2026 gemaakt.







9. Bijlage 2 - Uitkomsten teamreflecties



Versterkend begeleiden				
 <p>Draagkracht</p>	27		aantal duimen 18x3 7x2 2x1	<p>Kernzin: De bouwsteen draagkracht is vaak als trotspunt gekozen. Teams zeggen 'We spelen flexibel in op de behoeften en draagkracht van cliënten en kinderen'. Binnen cluster 2 valt op dat er ook teams zijn die juist uitdaging zien in de bouwsteen draagkracht.</p> <p>Versimpelde kernzin: Veel teams kiezen draagkracht als hun sterke punt. Ze zeggen: 'We passen ons goed aan aan wat cliënten en kinderen nodig hebben.'</p> <p>Kernwoorden: (Veer)kracht, meebewegen</p>
 <p>Relatie</p>	26		17x3 8x2 1x1	<p>Kernzin: De teams bouwen sterke, persoonlijke relaties op met cliënten door hun gedrag en behoeften te duiden, onvoorwaardelijk en versterkend te begeleiden, en voortdurend te streven naar vertrouwen, veiligheid en passende ondersteuning. Wisselingen in teams, onderbezetting en veranderende doelgroepen maken continue aandacht voor deze bouwsteen noodzakelijk.</p> <p>Versimpelde Kernzin: De teams bouwen goede en persoonlijke relaties op met cliënten. Ze doen dit door goed te kijken naar hun gedrag en behoeften, hen altijd te steunen en te helpen groeien. Ze werken steeds aan vertrouwen, veiligheid en de juiste ondersteuning.</p> <p>Omdat teams soms wisselen, er te weinig personeel is of de doelgroep verandert, moeten ze hier steeds opnieuw aandacht aan blijven geven.</p> <p>Kernwoorden: Vertrouwen, onvoorwaardelijk, samen, behoefte aan één gezicht.</p>

 <p>Ontwikkeling</p>	<p>23</p>		<p>7x3 10x2 6x1</p>	<p>Kernzin: Teams streven ernaar om bij te dragen aan het behoud en de ontwikkeling van vaardigheden van cliënten. Teams zoeken naar meer structuur, methodisch werken, kennisverdieping en balans tussen ondersteuning en zelfstandigheid in een steeds complexer wordende doelgroep.</p> <p>Versimpelde Kernzin: Teams willen cliënten helpen om hun vaardigheden te houden en verder te ontwikkelen. Ze zoeken daarom naar meer duidelijkheid, een vaste manier van werken, extra kennis en een goede balans tussen helpen en cliënten zelf dingen laten doen. De doelgroep wordt steeds complexer, waardoor dit nog belangrijker wordt.</p> <p>Kernwoorden: Balans zoeken tussen ondersteuning en zelfstandigheid</p>
 <p>Meedoen</p>	<p>19</p>		<p>8x3 5x2 6x1</p>	<p>Kernzin: De teams zetten zich actief in om aan te sluiten bij de wensen en behoeften van cliënten, stimuleren deelname aan activiteiten, maar ervaren dat de complexiteit van de doelgroep, beperkte faciliteiten en middelen dit soms belemmeren.</p> <p>Versimpelde Kernzin: Teams doen hun best om goed aan te sluiten bij wat cliënten willen en nodig hebben. Ze moedigen cliënten aan om mee te doen aan activiteiten. Maar soms lukt dit minder goed, omdat de doelgroep complex is en er niet genoeg voorzieningen of middelen zijn.</p> <p>Kernwoorden: Aansluiten ondanks beperkingen, aansluiten kost inspanning én grenzen</p>

	<p>24</p>		<p>10x3 11x2 3x1</p>	<p>Kernzin: Hoewel teamleden goed weten waar deze kracht ligt, medewerkers zijn voorzichtig in het loslaten van cliënt en (zorg)taken. Medewerkers zetten de hulpmiddelen (DVIE en ECD) die er zijn onvoldoende in.</p> <p>Versimpelde Kernzin: Hoewel teamleden goed weten waar hun kracht ligt, vinden medewerkers het lastig om taken en verantwoordelijkheden meer bij de cliënt te laten. Ze gebruiken de beschikbare hulpmiddelen (DVIE en ECD) nog niet genoeg.</p> <p>Kernwoorden: Loslaten, vrijlaten, zorgreflex (de neiging om zorg naar je toe te trekken/automatisch over te nemen), durven om uit te proberen, benutten van eigenkracht</p>
	<p>21</p>		<p>2x3 12x2 7x1</p>	<p>Kernzin: De teams werken actief aan het versterken van het netwerk rondom cliënten door open communicatie met familie en vrijwilligers te bevorderen, concrete taken te verdelen, en het netwerk structureel te betrekken bij een zinvol leven voor cliënten. Er wordt echter gezocht naar hulpmiddelen om goed te kunnen communiceren met netwerk van de cliënten. Wildgroei aan lokale initiatieven.</p> <p>Versimpelde Kernzin: Teams proberen het netwerk rond cliënten sterker te maken. Ze praten open met familie en vrijwilligers, verdelen taken en betrekken het netwerk bij het leven van cliënten. Maar teams hebben hulpmiddelen nodig om beter met het netwerk te communiceren. Er zijn nu veel losse ideeën, waardoor het soms onduidelijk wordt.</p> <p>Kernwoorden: Leren van lokale initiatieven, samenhang, samenkomen</p>

Versterkend samenwerken			
 <p>Draagkracht</p>	31		<p>aantal duimen</p> <p>14x3 16x2 1x1</p> <p>Kernzin: Teams zijn betrokken en veerkrachtig die voor elkaar en de cliënten klaarstaan, maar merken dat hun grote draagkracht en flexibiliteit soms leiden tot overbelasting, waardoor ze bewuster grenzen willen stellen, beter willen samenwerken en structureel ruimte willen maken voor leren, reflectie en verbinding.</p> <p>Versimpelde Kernzin: Teams zijn betrokken en flexibel. Ze helpen elkaar en de cliënten. Maar omdat ze zoveel dragen en zo flexibel zijn, raken ze soms overbelast. Daarom willen ze beter hun grenzen aangeven, beter samenwerken en meer tijd maken om te leren, na te denken en met elkaar verbonden te blijven.</p> <p>Kernwoorden: Trots op draagkracht maar grenzen bewaken, grenzenkracht</p>
 <p>Relatie</p>	26		<p>aantal duimen</p> <p>7x3 14x2 5x1</p> <p>Kernzin: Teams zijn hecht en betrokken. Teams willen hun communicatie, feedback en afstemming verder versterken zodat we elkaars kwaliteiten beter benutten en samen nog professioneler en effectiever kunnen handelen.</p> <p>Versimpelde Kernzin: Teams zijn hecht en betrokken. Ze willen beter met elkaar praten, meer feedback geven en afspraken duidelijker maken. Zo kunnen ze elkaars sterke punten beter gebruiken en samen professioneler en effectiever werken.</p> <p>Kernwoorden: Samen sterk maar meer praten. , afstemmingsgroei, benutten potentieel, Hecht & betrokken, kan kritischer en professioneler.</p>

 <p>Ontwikkeling</p>	<p>23</p>		<p>5x3 11x2 7x1</p>	<p>Kernzin: Er is ruimte om fouten te maken, successen mogen meer gevierd worden, er is weinig aandacht of tijd voor ontwikkeling omdat teams in overlevingsstand staan.</p> <p>Versimpelde Kernzin: Er is ruimte om fouten te maken. Successen mogen vaker gevierd worden. Er is nu weinig tijd of aandacht voor ontwikkeling, omdat teams vooral bezig zijn met 'overleven'.</p> <p>Kernwoorden: Fouten mogen, vier successen, ademruimte</p>
 <p>Meedoen</p>	<p>15</p>		<p>7x3 8x2 0x1</p>	<p>Kernzin: Wel een teamgevoel. Hartekamp-gevoel is minder.</p> <p>Versimpelde Kernzin: Wel een teamgevoel. Hartekamp-gevoel is minder.</p> <p>Kernwoorden: Wel een teamgevoel. Hartekamp-gevoel is minder, teamcentrisch</p>
 <p>Eigen kracht</p>	<p>18</p>		<p>5x3 11x2 2x1</p>	<p>Kernzin: Teams zijn open en veilig en trots op hun waardevolle werk en elkaars talenten, maar willen duidelijker taken verdelen, sneller hulp vragen en meer verbinding zoeken binnen én buiten het team om onze kracht nog beter te benutten. Teams vullen elkaar aan, maar kan nog beter worden benut</p> <p>Versimpelde Kernzin: We zijn trots op de kracht en veerkracht van de teams. We zijn trots op ons waardevolle werk en op elkaars talenten. Teams willen sneller om hulp vragen en meer verbinding zoeken, binnen én buiten het team.</p> <p>Kernwoorden: Vol talent, maar taken beter verdelen, verbindingbeweging</p>

	<p>20</p>		<p>1x3 12x2 7x1</p>	<p>Kernzin: Goed tot en met de buurman. Daarbuiten worden hoge muren ervaren zonder dat er altijd de behoefte is om deze af te breken.</p> <p>Versimpelde Kernzin: De meerwaarde wordt wel gezien, maar in de praktijk gaat het samenwerken vaak lastig. Teams zeggen dat ze goed contact hebben met de buurteams, maar buiten die groepen voelen ze hoge muren. Vaak is er ook niet echt behoefte om die muren af te breken.</p> <p>Kernwoorden: Hoge muren behalve bij de buurman, schuttingdenken</p>
---	-----------	---	-----------------------------	---

10. Bijlage 3 – Jaarcijfers Wzd 2025

Maatregel	cluster 1	cluster 2	cluster 3	totaal DHG 2025	Totaal DHG 2024
aantal unieke cliënten met 1 of meer maatregelen	110	112	9	231	223
Aangepaste kleding	18	10	1	29	36
Afsluiten van kasten, algemene ruimtes (niet permanent)	0	1	0	1	2
Bedbox/bedtent	11	4	2	17	15
Bedhekken	2	0	0	2	3
Beperken van de fysieke ruimte door afsluiten van deuren/ruimtes	11	13	4	28	26
Beperking van de bewegingsvrijheid				0	2
Beperking van het recht op het ontvangen van bezoek	0	1	0	1	1
Beperkingen rondom activiteiten ondernemen buiten de woning	1	7	0	8	6
Beperkingen rondom ADL	2	1	0	3	2
Beperkingen rondom alcohol	1	1	0	2	1
Beperkingen rondom bellen, internet, social media	4	10	0	14	7
Beperkingen rondom eigendommen/kasten op slot	9	23	0	32	26
Beperkingen rondom roken	2	5	0	7	4
Beperkingen rondom voeding/vocht	1	4	0	5	3
Bewegingsmelder	1	0	0	1	1
Camera	1	0	0	1	1
Doorzoeken van de slaapkamer/doorzoeken van de tas	4	2	0	6	3
Fixatie door materiaal	0	0	0	0	1
Gesloten woning/afdeling	17	13	0	30	19
GPS tracker	0	1	0	1	1
Insluiten in eigen kamer	57	64	4	125	109
Lichamelijke fixatie	44	43	5	92	80
Overige afspraken	1	6	0	7	6
Overige beperkingen van de bewegingsvrijheid	7	16	0	23	17
Overige mechanische fixatie	3	7	2	12	11
Psychofarmaca voorgeschreven buiten de richtlijnen	1	9	0	10	12
Rem op (rol)stoel	3	1	0	4	8
Riem in (rol)stoel	2	3	4	9	1
Spion	0	4	0	4	4
Spullen achter slot	2	8	0	10	7
Toedien van medicatie	2	0	0	2	3
Uitluisteren	0	7	0	7	7
Controle op gedragsbeïnvloedende middelen*	2	0	0	2	0
Deurcontact*	2	1	0	3	0
Overige domotica*	1	0	0	1	0
Overige vormen van insluiten*	0	1	0	1	0