



Kwaliteitsbeeld 2025

Juni 2026



INHOUDSOPGAVE

- 3 Inleiding
- 6 Zorgproces rond de individuele persoon
- 20 Cliëntervaringen
- 24 Medezeggenschap cliënten- en verwanten
- 30 Professionele ontwikkeling
- 36 Verbeteragenda 2026



Over dit document

Dit is het tweede Kwaliteitsbeeld van Zozijn. Eerder noemden we dit het Kwaliteitsrapport. We stellen dit kwaliteitsbeeld op volgens het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg 2023–2028. Sinds 1 januari 2023 werkt Zozijn met dit kwaliteitskompas als leidraad voor kwaliteit in zorg en ondersteuning aan mensen met een beperking.

We publiceren iedere twee jaar een Kwaliteitsbeeld. In het tussenliggende jaar brengen we een kort voortgangsbericht uit. Dit is in lijn met de planning zoals die in het Kwaliteitskompas staat. In het Kwaliteitsbeeld laten we zien wat belangrijk is voor onze cliënten, zoals ervaren tevredenheid, eigen regie, medezeggenschap en het (verder) zelfstandig worden. Ook laten we zien hoe onze medewerkers cliënten ondersteunen.

Naast het Kwaliteitsbeeld publiceert Zozijn jaarlijks een [bestuursverslag](#). Daarin beschrijven we belangrijke ontwikkelingen, kansen en (financiële) risico's. Op onze website staat ook het [overzicht '2025 in vogelvlucht'](#).



HOOFDSTUK 1

Inleiding

1.1 Zozijn in het kort

Zozijn biedt al ruim 75 jaar liefdevolle zorg en ondersteuning aan:

- [Kinderen en jongeren met opgroei- en opvoedvragen](#)
- [Mensen met een verstandelijke beperking](#)
- [Mensen met een verstandelijke beperking in combinatie met psychiatrie](#)
- [Mensen met een verstandelijke beperking in combinatie met somatiek](#)
- [Mensen met niet-aangeboren hersenletsel](#)

In 2025 ondersteunden 3.292 medewerkers (gemiddeld 1.761 fte) in totaal 4.645 cliënten. Gemiddeld 1.108 cliënten woonden bij Zozijn.

Zozijn biedt zorg en ondersteuning in de regio's Achterhoek & De Liemers, Salland & De Graafschap en Oost-Veluwe, binnen de sectoren Kind & Jeugd en Op Pad (niet-aangeboren hersenletsel).

1.2 Goede zorg

Wij werken vanuit de overtuiging dat ieder mens uniek en gelijkwaardig is. We willen mensen helpen om tot bloei te komen. Vanuit een

gelijkwaardige dialoog ondersteunen we cliënten om zoveel mogelijk regie te voeren over hun eigen leven. Daarbij werken we liefdevol, vakkundig en vindingrijk.

We definiëren goede zorg als:

Zorg die past bij onze grondhouding, aansluit bij afgesproken methodieken en zorgplannen, gebaseerd is op de ervaren gezondheid en zorgbehoefte van de cliënt en veilig wordt geleverd.

Deze definitie vormt onze leidraad voor kwaliteit. In 2025 presenteerde de Centrale Cliëntenraad haar eigen visie op goede zorg. Deze visie is te lezen en te bekijken in het Jaarverslag CCR/CVR, hoofdstuk 4.

1.3 Werkwijze bij het Kwaliteitsbeeld

We stelden dit Kwaliteitsbeeld op in samenspraak met cliënten en verwanten. We verwerkten hierbij aanbevelingen van cliënten en verwanten, de Raad van Toezicht en de Zorgkantoren uit eerdere jaren. De cijfers en informatie in dit Kwaliteitsbeeld hebben betrekking op alle cliënten van Zozijn, en niet alleen op cliënten met Wlz-zorg.





HOOFDSTUK 2

Zorgproces rond de individuele persoon

2.1 Onze missie – tot bloei komen

Wij dragen bij aan de ontwikkeling van mensen met een beperking, zodat zij tot bloei kunnen komen. Mensen met een beperking maken deel uit van de samenleving. In verbinding met hun naasten helpen wij hen om gebruik te maken van wat de samenleving te bieden heeft. Tegelijk stimuleren wij hen om bij te dragen met wat zij zelf de samenleving te bieden hebben.

In onze zorg en begeleiding stellen wij de vragen en behoeften van onze cliënten en hun naasten voorop. Het is onze kernopdracht om van elke dag een dag met geborgenheid en voldoening te maken. Dat doen wij door een thuisgevoel te bieden, leermogelijkheden te creëren en te zorgen voor gezonde en gezellige maaltijden, ondersteund door bekende en deskundige begeleiders.

2.2 Onze visie – regie op het eigen leven

Alles wat wij doen, draait om cliënten en hun netwerk. Wij richten ons op hun eigenheid, gezondheid, leven en regie daarover. Vanuit een gelijkwaardige dialoog sluiten wij aan bij wat er voor cliënten toe doet.

Samen met cliënten en hun naasten gaan wij voortdurend in gesprek over wat zij willen en waar zij van dromen. Wij bespreken hoe zij hun leven willen leiden, hoe zij hun vrije tijd willen doorbrengen en hoe zij willen leren en zich verder ontwikkelen. Wij gunnen cliënten hun eigen verantwoordelijkheid en helpen hen deze te ontdekken. Daarom luisteren en kijken wij oprecht naar cliënten en hun naasten.

Wij bieden geen zorg aan die cliënten niet wensen, behalve wanneer dit noodzakelijk is in het belang van de veiligheid van de cliënt zelf of van zijn of haar omgeving. Ook in deze situaties blijven wij zoeken naar passende alternatieven.

2.3 Methodisch werken bij Zozijn: makkelijker en duidelijker

Iedere cliënt heeft een zorgplan. Samen met de cliënt en/of zijn vertegenwoordiger leggen wij hierin vast wat nodig is voor goede zorg en ondersteuning. Bij het opstellen en uitvoeren van het zorgplan werken wij altijd volgens dezelfde stappen: wij maken afspraken tijdens de zorgplanbespreking, voeren deze uit, beoordelen tijdens evaluatiemomenten hoe het gaat en passen de zorg aan wanneer dat nodig is.



Door deze vaste werkwijze werken wij binnen Zozijn op een eenduidige manier. Naar aanleiding van verbeterpunten uit de HKZ-toetsing hebben

Onze strategie

Onze strategie 2025-2030
in vogelvlucht
ZoZijn wij

Onze waarden

Vakkundig
 Wij hebben de kennis en kunde om cliënten te helpen het leven te leiden dat hen voor ogen staat.

Liefdevol
 We willen dat iedereen zich met allen gemeen, gehoord en gewaardeerd voelt, maar ook geborgen en beschermd.

Vindingrijk
 We zijn creatief en gericht op het oplossen van uitdagingen en het bereiken van kansen.

Onze ambities

- Onze zorg & begeleiding en behandelingen zijn toekomstbestendig
- We zijn een aantrekkelijke werkgever
- We bieden hoog kwaliteits en veilig en stimulerend leefklimaat
- We organiseren een sterke, logische en gebruikersvriendelijke digitale wereld
- We hebben wederzijdse externe en interne samenwerkingen in het zorglandschap
- We beschikken over moderne, efficiënte en aantrekkelijke huisvesting
- We hebben en nu nog steeds het beste, beste en de natuur
- We waarborgen een duurzame en stabiele financiële positie

zozijn

Onze missie tot bloei komen

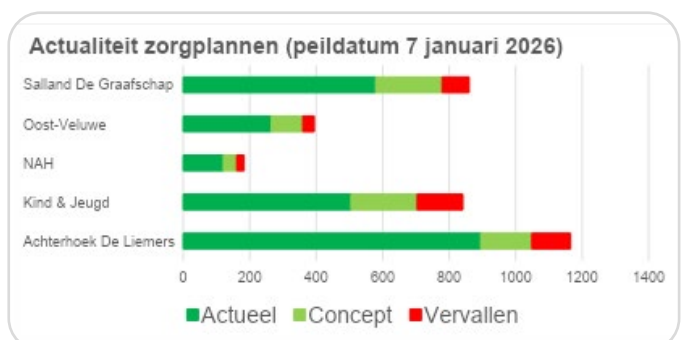
Elk ZoZijn draagt bij aan de ontwikkeling van mensen met een beperking zodat ze tot bloei kunnen komen. Mensen met een beperking maken deel uit van de samenleving. In verbinding met hun naasten helpen we hen gebruik te maken van wat de samenleving biedt. Ongewoon stimuleren we hen in wat zij de samenleving te bieden hebben.

Onze visie regie op eigen leven

Elk ZoZijn draait alles om cliënten met hun netwerk. Om het eigenheid, gezondheid, leven en hun vrije tijd. Vanuit een gelijkwaardige dialoog sluiten we aan bij wat er voor cliënten toe doet.

wij het proces verder vereenvoudigd. Daardoor zijn de stappen van het methodisch werken duidelijker voor medewerkers en kost het minder administratieve tijd. De laatste audit laat zien dat deze verbeteringen succesvol zijn.

Op de peildatum was 69 procent van de zorgplannen actueel (tegenover 61 procent in het vorige Kwaliteitsbeeld). Bij 390 cliënten was het zorgplan niet binnen de termijn geëvalueerd en bijgesteld (11 procent, tegenover 16 procent). De overige 20 procent van de zorgplannen staat nog 'in concept'. Dat betekent dat wij een zorgplan al hebben opgesteld of bijgesteld, maar nog niet hebben geaccordeerd in Ons. Deze cijfers laten zien dat het methodisch werken is verbeterd. Tegelijkertijd zien wij dat verdere verbetering nodig blijft. Daarom blijven wij hier actief op inzetten.



Mijn eigen leven, met ruimte om te kiezen.

Voor Susan en Patricia, beiden woonachtig aan de Lemmerië in Zutphen, betekent eigen regie vooral zelf kunnen kiezen. Hoe je je appartement inricht. Wat je doet na je werk. Met wie je omgaat. Wat je eet. Dat zijn geen kleine dingen, maar dagelijkse keuzes die voor hen verschil maken.

Susan begon ooit met werken bij een bakkerij. Toen ze merkte dat ze last kreeg van haar arm, gaf ze dat zelf aan. Samen met begeleiding, jobcoach en dagbesteding is toen gekeken wat beter bij haar paste. Inmiddels werkt ze volledig op een basisschool, waar ze op haar plek is. "Er is destijds echt naar mij geluisterd."

Zelf doen wat je zelf kunt

Ook in kleine dingen ervaren ze invloed. Toen Patricia aangaf dat ze haar medicatie liever in eigen beheer wilde hebben, werd daar serieus naar gekeken. "Ik moest steeds vragen om mijn medicijnen. Dat belemmerde mij." Inmiddels werkt ze met een pillenbakje en heeft ze hier eigen regie over.

Beide dames ervaren veel vrijheid. "We kunnen in en uit. Zolang je communiceert en rekening houdt met anderen, is er veel mogelijk." Toch zijn er ook punten waar ze minder invloed ervaren.

Zo heeft het hele huis dezelfde huisarts. Dat is praktisch geregeld, maar Patricia zou liever zelf een keuze maken. Ze is afhankelijk van begeleiding met een auto of een taxi. "Dat zou ik anders willen."

Ruimte voor mijn verhaal

Wat ze allebei benoemen, is de behoefte aan één-op-één momenten. Veel contact met begeleiding vindt plaats in de groep. "Sommige dingen geef ik liever niet aan in een groep." Soms vraag ik tussendoor: "Heb je vijf minuten?" Die ruimte is er meestal, maar niet altijd.

Voor Susan en Patricia betekent eigen regie niet dat ze alles alleen willen doen. Het betekent dat ze serieus genomen worden in wat ze zelf kunnen en willen. Dat ze hulp krijgen als het nodig is, maar ruimte houden om hun eigen leven te leiden.



2.4 Mijn Eigen Plan

Met Mijn Eigen Plan (MEP) dragen wij op verschillende manieren bij aan de zelfstandigheid van cliënten. De applicatie ondersteunt cliënten bij hun dagprogramma en bij het zo zelfstandig mogelijk uitvoeren van taken.

Door zelfredzaamheid en eigen regie te stimuleren, vergroten wij het zelfvertrouwen van cliënten. Dit verhoogt de kwaliteit van leven en verlaagt tegelijkertijd de werkdruk voor begeleiding. MEP werkt met een portaal, digitale informatieborden en een app.

Klik op onderstaand logo om een korte demo op YouTube te bekijken!

MijneigenPlan.nl

Wij gebruiken Mijn Eigen Plan al langere tijd binnen Zozijn. Wij startten gelijktijdig op meerdere locaties, onder andere op De Dreef in Zutphen en op locaties in de regio Achterhoek-Liemers. Ook ambulante cliënten maken gebruik van MEP. Op dit moment zetten wij MEP in binnen wonen, dagbesteding en ambulante begeleiding. Zozijn beschikt over 66 locatie-accounts, circa 30 informatieborden en ongeveer 140 geïnstalleerde apps.



2.5 Cliëntportaal Caren

Via het cliëntportaal Caren bieden wij cliënten en verwanten de mogelijkheid om mee te lezen in het eigen zorgdossier. Zij krijgen inzicht in rapportages en zorgplannen op een veilige manier.

In 2025 introduceerden wij Caren 3.0. Deze nieuwe versie is veiliger, gebruiksvriendelijker en biedt meer mogelijkheden. Gebruikers herkennen rapportages nu sneller door duidelijke icoontjes. Bij medische rapportages verschijnt bijvoorbeeld een rood kruis. Ook breidden wij de mogelijkheden om rechten toe te kennen verder uit.

2.6 Begeleidingsmethodieken

Wij kozen ervoor om de komende jaren te werken met drie begeleidingsmethodieken: Triple C, LACCS en Floorplay. Deze methodieken helpen ons om cliënten beter te begrijpen en hen zo prettig en veilig mogelijk te ondersteunen.

Binnen Zozijn passen wij Floorplay al op sommige locaties toe en bouwen wij dit de komende jaren organisatiebreed verder uit. Wij kozen Triple C en LACCS omdat zij zich in de praktijk bewezen hebben en teams meer eenduidigheid, structuur en een gezamenlijke taal bieden. Medewerkers en gedragswetenschappers geven aan hier sterk behoefte aan te hebben.

Wij voeren deze methodieken vanaf 2026 stapsgewijs in, onder regie van een stuurgroep en drie projectgroepen. Voor iedere methodiek stellen wij een meerjarig implementatie- en scholingsplan op, afgestemd op de verschillende doelgroepen. Daarnaast informeren wij cliënten en verwanten actief. Met deze keuzes zetten wij een belangrijke stap naar meer eenduidigheid, kwaliteit en effectiviteit in onze ondersteuning.

2.7 Programma's en onderzoeken voor goede zorg

Zorglab, zorgtechnologie en innovatie
De samenleving digitaliseert en wij spelen hierop in. Zorgtechnologie en innovatie bieden kansen voor betere en veiligere zorg. Daarnaast vergroten zij de zelfstandigheid en eigen regie van cliënten en verlagen zij de werkdruk voor zorgmedewerkers. Ook maken innovaties het werk aantrekkelijker voor nieuwe zorgmedewerkers.

Binnen Zozijn investeren wij hier bewust in. Sinds 2018 werken wij met een Zorglab, waarin wij zorgtechnologie en innovaties onderzoeken, testen en delen met cliënten, verwanten en medewerkers.

In 2025 testten wij onder andere:

- Blended ambulante ondersteuning;
- Inzet van camera's en VR-brillen bij scholing;
- VR-ondersteunde psychologische behandelingen;
- Toepassingen van AI.

Daarnaast richtten wij ons steeds meer op het opschalen van bewezen effectieve zorgtechnologie, zoals spraakgestuurd rapporteren, slim incontinentiemateriaal, robotstofzuigers, vertaalcomputers en mobiel snoezelen.

Omdat er momenteel weinig nieuwe innovaties op de markt zijn, verwachten wij dat de komende jaren vooral in het teken staan van het ondersteunen van zorgprocessen met verbeterde applicaties en AI.



Praten over wat voor mij belangrijk is

Dit is voor Benhanan, bewoner aan het Erdbrinkplein in Doetinchem belangrijk. Elke week heeft hij een vast begeleidingsmoment. "Dan praten we over wat ik wil, hoe ik dat wil en of ik daar hulp bij nodig heb."

Als het over zijn zorg gaat, pakt hij zijn map erbij. Daarin staan allerlei onderwerpen die bij zijn leven horen. "Samen met mijn begeleiders zorg ik dat die informatie actueel blijft."

Inspraak in mijn zorgplan

Eén keer per jaar hebben we een uitgebreid gesprek over dit zorgplan. Daarbij zijn mijn familie, mijn zorgbegeleider en mijn werkbegeleider aanwezig. We kijken dan: klopt dit nog? Is iets niet meer van toepassing?

Welke doelen hebben we? Wat moeten ze van mij weten? "Tijdens dat gesprek kan ik direct zeggen: dit klopt niet, dat moet anders. Ik heb daarin inspraak."

Duidelijke afspraken

Voor Benhanan is overleggen belangrijk. "Soms zeg ik: waarom doen we het niet zo? Dan krijg ik ook wel tegenspraak." Hij wil vooral weten waarom iets wel of niet kan. Als dit onderbouwd wordt, dan is er begrip. "Ik laat me niet met een kluitje in het riet sturen", lacht Benhanan. "Maar ik ben juist blij dat ze kritisch meedenken. Zo kom je samen tot goede afspraken."

Zelfstandige wensen

"Mijn wens is dat mijn zelfstandige leven goed wordt begeleid. In harmonie met mij als persoon. Eerder fietste ik samen met begeleiding. Maar ik gaf zelf aan dat ik zelfstandig naar de supermarkt wilde." Toen is er samen gekeken of er via de gemeente een driewiel fiets aangevraagd kon worden. "Dit zijn wensen die ik bespreek met mijn begeleiding, mijn mentor en mijn zus." Samen kijken ze wat haalbaar is en wat hiervoor nodig is.



Digivaardig in de zorg

Deze ontwikkelingen vragen ook om digitaal vaardige medewerkers en cliënten. Daarom ontwikkelden wij het programma Digitale vaardigheden, waarin het Zorglab, de Zozijn School, ICT en Opleiden samenwerken.

Daarnaast verbeteren wij zorg en ondersteuning samen met externe partners:

- Wij zijn aangesloten bij de Technologie & Zorg Academie (TZA) Achterhoek. Via de TZA werken zorgprofessionals, producenten en studenten samen aan innovaties in de zorg. Deze innovaties richten zich op het behouden van zelfstandigheid en zelfredzaamheid in de thuissituatie, zoals eHealth, Domotica en zorg op afstand. Bij de TZA oefenen, testen en leren wij werken met zorgtechnologie.
- Wij werken samen met verschillende zorgorganisaties in het project 'Weten wat werkt'.

Studentonderzoeken

Binnen Zozijn voeren wij jaarlijks veel onderzoeken uit. Wij werken hierbij samen met middelbaar beroepsonderwijs, hogescholen en universiteiten in de regio.

In 2025 ging het om ongeveer 15 onderzoeken. Deze varieerden van kleinschalige onderzoeken, uitgevoerd door bijvoorbeeld mbo-stagiairs binnen een voorziening, tot organisatiebrede onderzoeken door universiteiten.

Kennis en dagelijkse praktijk

Wij vinden het belangrijk dat onderzoek bijdraagt aan de dagelijkse praktijk. Daarom zetten wij ons in om opgedane kennis actief te benutten. De Toetsing & Advies Commissie Onderzoek (TACO) stimuleert dat onderzoekers hun resultaten presenteren, zodat collega's hiervan kunnen leren of deze kunnen gebruiken voor vervolgonderzoek.

In 2025 deden wij onder andere onderzoek naar informele zorg, cliëntmedezeggenschap, social media bij mensen met een licht verstandelijke beperking en muziek als pijnmedicijn.



Dit zijn de bevindingen van de HKZ-auditoren

Op 29 en 30 oktober 2025 vond de jaarlijkse HKZ-toetsing plaats. De auditoren begonnen hun terugkoppeling met het compliment: "Wat is er het afgelopen jaar ontzettend veel gedaan, in gang gezet, goed ingevuld en doorlopen in de verbetercyclus."

Tijdens de audit bezochten zij acht locaties en spraken zij met managers, directeuren en de Raad van Bestuur. In deze gesprekken bleek dat Zozijn de verbeterpunten uit de HKZ-audit van 2024 goed heeft opgepakt.

In 2025 richtten de auditoren zich vooral op de (zorg)processen in de regio's Oost-Veluwe en Salland/de Graafschap en binnen de sector NAH.

Wat gaat goed?

- Medewerkers staan centraal en voelen zich gehoord en gezien. Zij weten elkaar te vinden.
- Medewerkers laten mooie voorbeelden zien van onderzoekend werken, waarmee zij waarde toevoegen aan de kwaliteit van leven van cliënten.
- Begeleiders krijgen praktische handvatten door het werken met de methodieken LACCS, Triple C en Floorplay.
- Zozijn werkt met een duidelijke routekaart met duurzaamheidsdoelen.
- Cliënten en verwanten zijn actief betrokken en ervaren open communicatie.
- Zozijn zoekt actief naar vernieuwing in de nachtzorg en Domotica.
- Zozijn denkt vooruit en werkt aan de toekomst van de zorg, onder andere door anders organiseren.
- Medewerkers merken dat de onderlinge dialoog binnen Zozijn duidelijk is toegenomen.

Wat kan beter?

De auditoren gaven aan dat Zozijn het laatste onderdeel van de verbetercyclus duidelijker kan neerzetten. Zij stelden daarbij de vraag welk effect acties en maatregelen hebben en hoe Zozijn deze effecten meet.



2.9 Interne audits

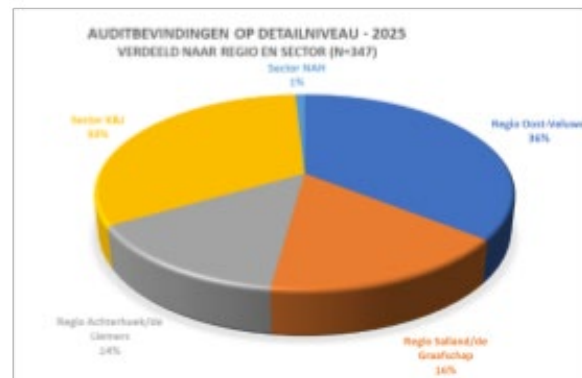
Een team van drie interne auditoren voert het auditproces uit. Zij werken volgens de methodiek *waardierend auditen* en voeren gesprekken met teams en managers. De auditoren leggen hun bevindingen vast in gestructureerde vragenlijsten en maken verbeterpunten aan wanneer processen nog niet op orde zijn.

Het auditteam richt zich normaal gesproken op ongeveer 90 audits per jaar. In 2025 lag dit aantal lager, mede doordat het team ook de begeleiding van de HKZ-audit verzorgde.

In 2025 voerde het auditteam 60 interne audits uit in het primaire proces. Daarvan vonden 51 audits plaats op locaties en 9 audits bij managers. Tijdens zes audits constateerden de auditoren geen bevindingen. In 54 audits zagen zij één of meerdere verbeterpunten. In totaal noteerden zij 347 bevindingen.



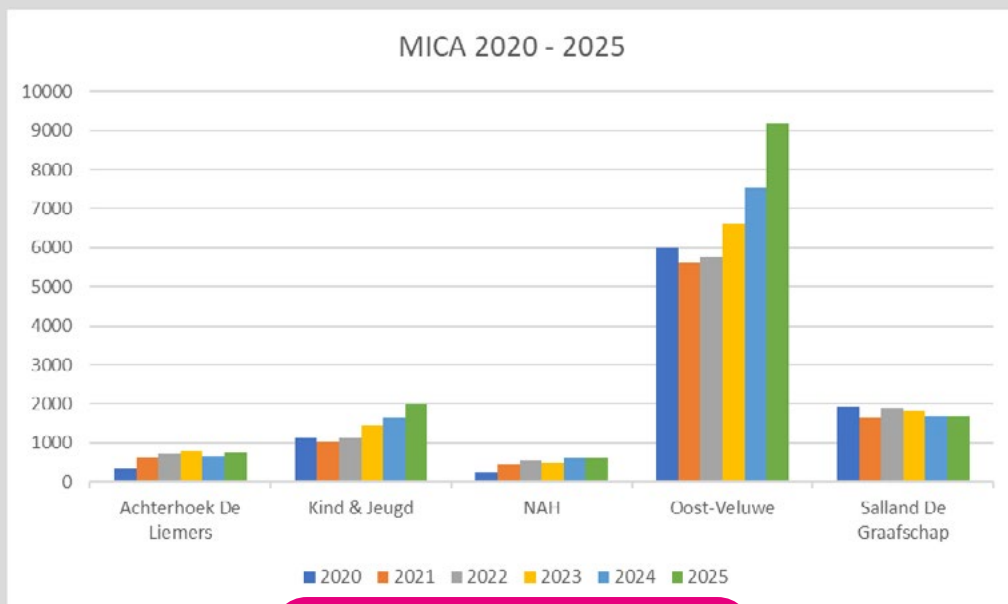
Afgenomen Audits



Bevindingen per thema

Het thema 'Zorgplan & Dossier' levert veruit de meeste bevindingen op. Daarnaast zien we een toename van het aantal bevindingen bij 'Infectiepreventie', wat we kunnen verklaren door het gebruik van een nieuwe vragenset. Tegelijk daalt het aantal bevindingen op het thema 'Kwaliteitsbewustzijn'.

- *Zorgplan & dossier* blijft het thema met de meeste bevindingen. Tegelijk merken we verbetering door het project *Methodisch Werken en Ons*. De auditoren zagen deze verbetering ook tijdens de HKZ-audit. Op negen locaties zijn zorgplannen nog niet volledig actueel.
- *Infectiepreventie* liet in 2025 meer bevindingen zien. We verklaarden dit door de invoering van een nieuwe vragenset. Auditoren zijn hiervoor speciaal geschoold.
- *M&O* bevat vragen over onder andere de gedragscode, het inwerken van medewerkers, teamreflectie en R&O-gesprekken. In 2026 stemmen we deze vragen beter af op de RI&E, samen met Veilig en Gezond Werken.
- *Kwaliteitsbewustzijn* laat zien dat teams steeds meer structureel werken aan verbetering en informatie gebruiken uit audits en cliëntervaringsonderzoeken.
- *Medicatieveiligheid* toont dat teams verbeterpunten goed opvolgen en dat medewerkers goed op de hoogte zijn van veilige medicatie-processen.



MICA 2020 - 2025

2.10 Incidenten cliëntenzorg en arbeidsongevallen

In bovenstaande diagram tonen wij per regio en sector de jaartotalen van meldingen sinds de invoering van het meldsysteem in 2020.

In 2025 registreerden wij in totaal meer dan 14.000 meldingen. We zien grote verschillen tussen regio's, sectoren, RVE's en locaties. Deze verschillen hangen samen met uiteenlopende doelgroepen, verschillende aantallen cliënten en mogelijk ook met verschillen in meldcultuur.

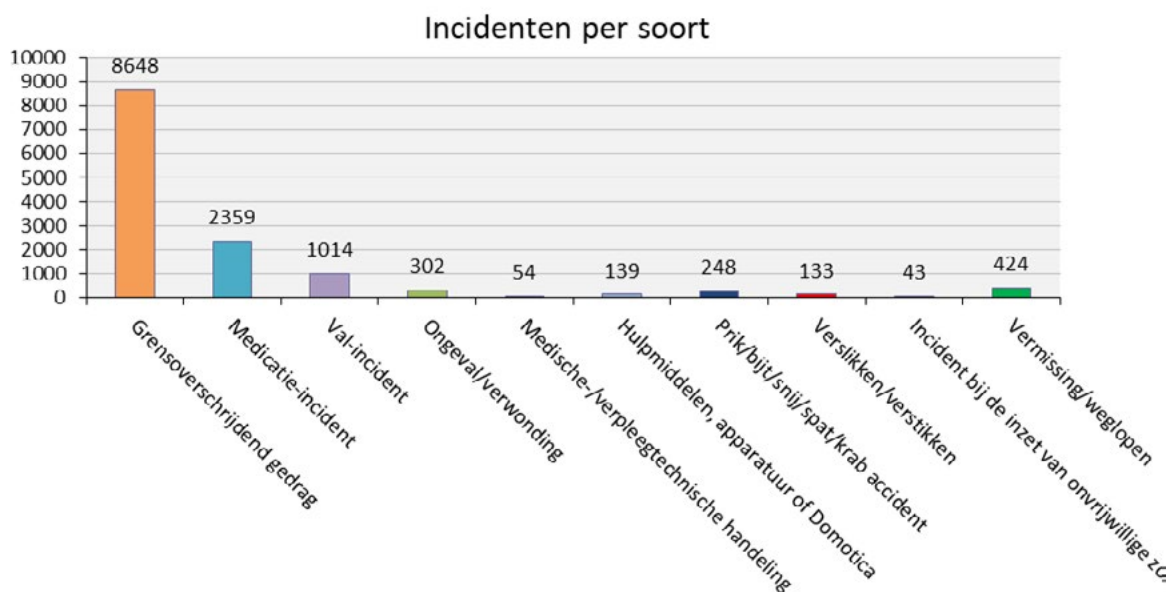
Het totaal aantal meldingen steeg in 2025 met bijna 17,5% ten opzichte van het jaar ervoor (van 12.141 naar 14.256). In 2024 bedroeg de stijging nog 9%. Deze toename zien wij vooral in de regio Oost-Veluwe. Wij verklaren deze stijging niet door veranderingen in de doelgroep of een daadwerkelijke toename van incidenten, maar door meer aandacht voor melden en verbeteren. Als deze verklaring klopt, wijst de stijging op een verdere versterking van de meld- en verbetercultuur binnen Zozijn.

Incidenten per soort

De top-3 van gemelde incidenten bleef gelijk aan voorgaande jaren. Op de eerste plaats staat grensoverschrijdend gedrag, gevolgd door medicatie-incidenten en valincidenten.

De cijfers geven een globaal beeld op Zozijn-niveau. De verschillende expertiseteams, zoals Medicatieveiligheid, Vallen en Seksueel overschrijdend gedrag, verdiepen zich in specifieke incidentsoorten en leveren input voor advisering en beleidsontwikkeling.

Binnen de teams analyseren en volgen wij meldingen op cliëntniveau actief op. Tegelijk zien we dat nog niet op alle locaties periodieke incidentanalyses plaatsvinden. Daarom is het belangrijk dat teams regelmatig samen de cijfers en trends bespreken, het meldgedrag en de afhandeling evalueren en vaststellen of aanvullende maatregelen of afspraken nodig zijn.



Aard melding

Aard melding	2025	2024	2023
Bejegening	40	23	14
Communicatie	12	5	7
Persoonlijk problemen	8	8	11
Samenwerking	5	10	5
Zorg & ondersteuning	8	26	13
Ondersteuning	5	2	1
Veiligheid	2	3	2
	80	77	53

2.11 Meldingen en klachten

In 2025 ontvingen wij 80 meldingen van onvrede. Medewerkers deden 42 meldingen, cliënten 20 en verwanten 10. Acht meldingen vielen in een andere categorie.

Daarnaast ontving de klachtencommissie twee klachten:

- De eerste klacht ging over structuur en toezicht op de zorgverlening en veiligheid van de cliënt. De commissie verklaarde deze klachten gegrond.
- De tweede klacht heeft betrekking op zorgovereenkomsten binnen de WMO en behandelen wij in 2026.

Meldingen Klokkenluidersregeling 2025

In 2025 kwamen geen meldingen binnen via de klokkenluidersregeling.

2.12 Onvrijwillige zorg en Wzd

In 2025 zetten wij als organisatie belangrijke stappen in het bespreekbaar maken van onvrijwillige zorg. Door de gezamenlijke inzet van teams, Wzd-functionarissen, gedragswetenschappers en andere betrokken professionals signaleren, bespreken en evalueren wij onvrijwillige zorg sneller. Wij betrekken het team Frisse Blik steeds vaker om mee te denken over het verminderen en afbouwen van onvrijwillige zorg. Deze samenwerking zorgt voor een bewustere en meer open aanpak.

Wij leggen Wzd-maatregelen steeds zorgvuldiger vast. In 2025 registreerden wij in totaal 1.072 maatregelen, tegenover 497 in 2024. Deze toename betekent niet dat wij vaker onvrijwillige zorg toepassen, maar dat wij deze zorg vollediger en nauwkeuriger registreren. In het komende jaar blijven wij scherp toezien op het zorgvuldige uitvoeren van de Wzd.

In de [Wzd-analyse](#) kijken wij terug op de periode van januari tot en met december 2025. Via deze analyse geven wij inzicht in de toepassing en ontwikkeling van onvrijwillige zorg binnen Zozijn.

2.13 Calamiteitenonderzoek

In 2025 voerden wij drie onderzoeken uit:

1. Wij onderzochten een incident uit 2024, waarbij een deel van het onderzoek en de rapportage in 2025 plaatsvond. Het ging om een situatie die wij aanmerkten als een calamiteit, ontstaan door het toepassen van een fixatie. Wij meldden dit bij de IGJ, voerden een onderzoek uit en sloten het af.
2. Wij deden een onderzoek naar de kwaliteit van zorg naar aanleiding van een medisch voorval. Dit betrof een incident en geen calamiteit, waardoor wij het niet meldden bij de IGJ. Wij rondden het onderzoek af en stelden een verbeterplan op, dat inmiddels in uitvoering is.
3. Wij onderzochten een incident waarbij sprake was van geweld in de zorgrelatie. Dit onderzoek

Frisse kijk op onvrijwillige zorg

Hoe bied je goede zorg aan cliënten zonder hun vrijheid onnodig te beperken? En als dat toch nodig is, hoe zorg je dan dat het tijdelijk is? Team Frisse Blik helpt gedragswetenschappers van Zozijn bij die zoektocht.

Elke begeleider kent situaties waarin structuur noodzakelijk is voor een cliënt, maar tegelijk grenzen stelt aan vrijheid. Wat doe je bijvoorbeeld als een deur op slot moet voor iemands veiligheid? Of wanneer een cliënt om fixatie vraagt om tot rust te komen?

Team Frisse Blik ondersteunt

gedragswetenschappers bij Zozijn om met een open blik naar dit soort vraagstukken te kijken. "Onze kracht is dat we niet direct betrokken zijn bij de cliënt", vertelt Zoë Spikker, beleidsmedewerker en teamlid. "Daardoor kunnen we onbevangen vragen stellen: heb je hier al aan gedacht? Wat gebeurt er als je het anders doet?"

Verschillende achtergronden

Het team bestaat uit professionals met diverse achtergronden—van gedragswetenschappers tot een ergotherapeut, een Focus Trainer, iemand van de Zozijn School, een kwaliteitsadviseur en een beleidsmedewerker. Dankzij die verschillende invalshoeken wordt breed gekeken: van fixatie en insluiting tot internetbeperkingen of het gebruik van een scheurpak.

Vaak blijkt dat maatregelen ooit zijn ingevoerd zonder dat teams zich nog afvragen waarom. Zo moest een cliënt elke avond om acht uur naar zijn kamer en ging de deur meteen op slot. Team Frisse Blik stelde de simpele vraag: waarom zo vroeg, als er tot elf uur begeleiding aanwezig is? De oplossing bleek eenvoudig: wel om acht uur naar de kamer, maar de deur pas op slot aan het einde van de dienst.

Bewustwording en onderbouwing

Ook bij mondverzorging kan een andere aanpak helpen. Een cliënt werd gefixeerd bij het tandenpoetsen. Door te vragen



naar zaken als het type tandenborstel, prikkelgevoeligheid en mogelijkheden voor meer eigen regie, ontstond ruimte om alternatieven te onderzoeken.

Het doel is niet om alle onvrijwillige zorg te schrappen, benadrukt Zoë. "Onze cliënten hebben soms beperkingen nodig voor hun veiligheid en ontwikkeling. Het gaat om bewustwording en onderbouwing." Daarnaast biedt het team ook bevestiging wanneer maatregelen juist zijn doordacht.

en de rapportage liepen door in 2026. Naar aanleiding van dit onderzoek volgden meerdere ontslagen wegens disfunctioneren. Wij meldden het incident en de ontslagen bij de IGJ. Het onderzoek is afgerond, maar nog niet formeel afgesloten.

2.14 Toezichtbezoeken

Op 24 juni 2025 bracht de IGJ een onaangekondigd bezoek aan WCK De Gracht in Wilp. Tijdens dit bezoek spraken de inspecteurs met medewerkers uit verschillende disciplines en observeerden zij de zorg op de locatie. Ook gingen zij in gesprek met verwanten en wettelijk vertegenwoordigers. De inspecteurs lieten merken dat zij waardering hadden voor de persoonsgerichte zorg die het team biedt aan deze groep jongeren. Begin februari 2026 ronden wij het laatste (van vier) actiepunt met betrekking tot de zorgplannen af, volledig naar tevredenheid van de IGJ. Daarmee sloten zij het toezichtbezoek af.

Gemeenten/GGD

Op 12 november 2025 voerde de GGD Gelderland-Midden, in opdracht van Inkoop sociaal domein Centraal Gelderland, een kwaliteitsonderzoek uit bij Zozijn. Dit onderzoek richtte zich op de ambulante begeleiding en groepsbegeleiding. De toezichthouder sprak met medewerkers, cliënten en managers van DCV Eigen Stijl, DCV Werk en Zo en de ambulante teams Zevenaar, Arnhem/Duiven en Doesburg/Rheden. Op basis van deze gesprekken concludeerde de GGD dat er tekortkomingen zijn in de ondertekening van evaluatieverslagen en

in de vastlegging van kwalificaties en VOG's van medewerkers.

2.15 Ontwikkelingen dienst Zorg, Advies & Behandeling

Expertiseteam Suïcidaliteit

In 2025 richtte Zozijn het expertiseteam Suïcidaliteit op om teams te ondersteunen bij situaties waarin cliënten te maken hebben met suïcidale gedachten. Suïcidaliteit vraagt om specifieke kennis, een zorgvuldige risico-inschatting en goede afstemming tussen betrokken professionals. Het expertiseteam werkt volgens de landelijke richtlijn Suïcidaal Gedrag, denkt mee bij casussen, adviseert over passende vervolgstappen en ondersteunt teams bij de uitvoering.

Expertiseteam Epilepsie

In 2025 startte Zozijn ook het expertiseteam Epilepsie. Omdat epilepsie relatief vaak voorkomt binnen onze doelgroep, ondersteunt dit team begeleiders en behandelaars bij casussen. Het team denkt mee bij complexe situaties en helpt bij het herkennen en duiden van signalen en risico's.

Om de deskundigheid verder te vergroten, ontwikkelden wij een gericht scholingsaanbod voor medewerkers. Daarnaast organiseren wij in 2026 een kennisdag voor alle behandelaars van Zozijn om actuele inzichten en goede voorbeelden te delen. Zo versterken wij de zorg voor cliënten met epilepsie en bouwen wij verder aan een stevige kennisbasis.

Van incident naar inzicht

'We zijn er om te luisteren en te begrijpen'

Werner Menkehorst, manager ambulante dienstverlening regio Achterhoek Liemers en incidentenonderzoeker bij Zozijn.

"Een calamiteitenonderzoek doen we altijd met minimaal twee onderzoekers die geen directe band hebben met de locatie of betrokkenen. Zo blijft het onderzoek onafhankelijk. We starten met een gezamenlijke aftrap waarin we de casus en beschikbare informatie doornemen. Daarna bepalen we wie we moeten spreken om een

compleet beeld te kunnen krijgen.

De gesprekken voeren we op of nabij de locatie, in een rustige ruimte. Daarbij benadrukken we altijd dat we komen om te luisteren en te begrijpen. Betrokkenen moeten zich veilig voelen om te kunnen vertellen wat er echt is gebeurd. Emoties mogen er zijn, maar wij richten ons op de feiten. Na afloop werken we de gesprekken uit, analyseren we de bevindingen en doen we voorstellen voor verbeteringen op de locatie of binnen heel Zozijn.

Het belangrijkste is dat mensen zich gehoord en begrepen voelen. Dat vraagt om goed luisteren, geen oordeel en echte nieuwsgierigheid. Voor mij is dit werk een kans om bij te dragen aan een open, lerende organisatie. En als je ooit bij een calamiteit betrokken raakt: je staat er niet alleen voor."



Expertiseteam Vallen

Binnen Zozijn werkt het expertiseteam Vallen, bestaande uit een fysiotherapeut, een ergotherapeut en een oefentherapeut. Het team analyseert maandelijks alle valincidenten en deelt een overzicht met collega's. Hierdoor krijgen teams organisatiebreed inzicht in valpatronen en kunnen zij proactief meedenken.

Het expertiseteam geeft praktische adviezen en zet passende hulpmiddelen in om nieuwe valincidenten te voorkomen. Daarnaast brengt het team het thema vallen structureel terug in vaste overlegmomenten. Zo werken we samen aan een veiligere leefomgeving, verkleinen we het valrisico en versterken we de kwaliteit van leven van bewoners.

Expertise Team Pijn

Onder begeleiding van het Expertise Team Pijn implementeren wij de V&VN-richtlijn *Pijn bij mensen met een verstandelijke beperking*. Deze richtlijn helpt ons pijn beter te herkennen, te beoordelen en passend te behandelen.

Omdat cliënten pijn niet altijd verbaal uiten, leren medewerkers letten op gedrag, stemmingen en lichamelijke signalen. Met de invoering van deze richtlijn versterken wij onze deskundigheid en verminderen wij onnodig lijden door pijn.

Regioverpleegkundigen

In 2025 startten bij Zozijn twee regioverpleegkundigen in de regio's Achterhoek–De Liemers en Salland–De Graafschap. Zij spelen actief in op complexere zorgvragen door mee te denken over oplossingen, te schakelen tussen (huis)arts en begeleiding en verpleegkundige handelingen uit te voeren. Daarnaast leveren zij een bijdrage aan trainingen medische alertheid. We streven ernaar het team regioverpleegkundigen verder uit te breiden.

Medisch Generalistische Zorg

Zozijn neemt deel aan regionale projecten en werkgroepen rondom Medisch Generalistische Zorg (MGZ). Samen met andere VG-organisaties, huisartsen en huisartsenposten werken wij aan goede medische zorg voor nu en de toekomst. We richten ons hierbij op:

- Voldoende basiskennis over gezondheid bij begeleiders;
- Goede verpleegkundige triage;
- Toegankelijke medische VG-expertise voor huisartsen.
- Met deze samenwerking zorgen wij voor tijdige en passende medische zorg voor onze cliënten.

Kinderbekkenfysiotherapie

Sinds 2025 werkt bij Zozijn een kinderbekkenfysiotherapeut. Kinderen met poep- en plasproblemen ontvangen extra ondersteuning.



De therapeut observeert, geeft oefeningen en maakt een passend behandelplan. Dit vergroot de aandacht voor zindelijkheid en incontinentie en verbetert het dagelijks leven van kinderen, thuis én op school.

De GZ-praktijk

In 2025 versterkten wij ons behandelaanbod en de samenwerking met onder andere vaktherapeuten, poli-VG en het behandelcentrum in Wilp. Wij startten een pilot met de VR-bril van Psylaris om behandelingen te verdiepen en breiden deze waar passend verder uit. Voor 2026 richten wij ons op betere zichtbaarheid in de regio en starten wij met systeemtherapie. Ook scherpen wij de route met zorgbemiddeling aan, zodat cliënten sneller passende hulp ontvangen.

Medische alertheid

Zozijn ontwikkelde een training medische alertheid om medewerkers te helpen sneller te signaleren wanneer medische zorg nodig is en hoe zij deze inschakelen. Medewerkers leren basiskennis en vaardigheden voor veilige zorg. Evaluaties laten zien dat zij eerder signaleren en beter rapporteren, waardoor cliënten sneller passende hulp krijgen.

Ergocoaches

Vanaf oktober 2025 ondersteunen ergocoaches teams bij het veilig tillen en verplaatsen van cliënten. Zij geven uitleg en praktische instructies volgens de methode *Raderwerk Fysiek Veilig Werken*. Dit vermindert fysieke belasting voor medewerkers en vergroot het comfort voor cliënten. In de komende jaren breiden wij dit uit met trainingen voor niet-cliëntgebonden taken, zoals facilitaire werkzaamheden.

Contactpersonen Infectiepreventie (CIP)

In 2024 en 2025 leidde Zozijn in vrijwel elke regio Contactpersonen Infectiepreventie op. Zij bevorderen hygiënisch en veilig werken door uitleg te geven en goede voorbeelden te laten zien, zoals correcte handhygiëne. Met hun inzet

verkleinen wij de kans op infecties en dragen wij bij aan een veiligere omgeving voor cliënten en medewerkers.

Netwerkbijeenkomsten verpleegkundigen

Sinds 2024 organiseren wij twee keer per jaar netwerkbijeenkomsten voor alle verpleegkundigen van Zozijn. Elke bijeenkomst heeft een centraal thema, zoals pijn, palliatieve zorg of klinisch redeneren. Verpleegkundigen volgen scholing en leren van elkaars ervaringen, waardoor zij cliënten nog beter kunnen ondersteunen.

Medicatieveiligheid

In 2025 beoordeelden wij welk systeem het beste past bij veilig medicatie registreren. Wij kozen voor Ons-medicatie, omdat dit goed aansluit bij onze werkwijze. Medewerkers werken straks vanuit één dossier, wat de administratie vermindert en meer tijd en aandacht voor cliënten oplevert.

Pilot intern Crisis- en Ondersteuningsteam (COT)

In 2025 startten wij met de ontwikkeling van een intern Crisis- en Ondersteuningsteam (i-COT). Dit team biedt ondersteuning bij dreigende crisissituaties, nog vóór escalatie. Het team bestaat uit een manager, een gedragswetenschapper en een coördinerend ondersteuner. In 2025 zette Zozijn het i-COT twee keer in binnen één regio. De evaluatie liet positieve resultaten zien. Daarom blijven wij het i-COT inzetten en verder ontwikkelen, met als doel een organisatiebrede inzet in 2027.

2.16 De Zozijn School

De Zozijn School is er speciaal voor cliënten van Zozijn. Onze trainers geven cursussen op verschillende gebieden met als doel dat cliënten

zelfstandiger worden in hun werk en in het dagelijks leven. Cliënten kiezen zelf wat zij willen leren.

Naast lessen op locaties van de Zozijn School verzorgen we ook cursussen op de woning of op het werk. Zo kunnen cliënten direct oefenen in hun eigen omgeving. Het versterken van eigen regie en zelfredzaamheid staat hierbij centraal. Het cursusaanbod van de Zozijn School verdelen wij over de volgende thema's:

- Ik kan het zelf
- Gezondheid
- Digitale vaardigheden
- Omgaan en contact maken met anderen
- Taal & Zo
- Op je werk

Naast het vaste aanbod organiseren we steeds vaker workshops op locaties. Deze workshops sluiten aan bij actuele en praktische onderwerpen, zoals afval scheiden, omgaan met elkaar en sociale media. We stemmen de inhoud af op de leefwereld van cliënten.

In 2025 ontwikkelden wij de nieuwe cursus 'Slaap'. Met deze cursus helpen we cliënten beter te begrijpen wat wel en niet helpt bij het slapen. Ook krijgen zij inzicht in hoe lang en hoe goed zij slapen. Dit draagt bij aan meer energie en een beter dagelijks welzijn.

2.17 De Vindingrijkheidsprijs

Zozijn werkt vanuit de kernwaarden liefdevol, vakkundig en vindingrijk. Met de Vindingrijkheidsprijs waarderen wij medewerkers die met creatieve en slimme oplossingen het verschil maken in het dagelijks werk.

Vindingrijkheidsprijs 2025



En de winnaar van de Vindingrijkheidsprijs 2025 is geworden:

“Wandelen met cliënten” (medewerkers van het dienstencentrum gaan wekelijks in de middagpauze wandelen met cliënten van het dagcentrum)

“Een prachtig vindingrijk initiatief! Een idee dat zo vanzelfsprekend lijkt, maar het vaak in de praktijk niet is. Het zorgt voor een verrijking voor zowel medewerker als cliënt en wandelen is ook nog eens goed voor ieders welzijn. Daarom een terechte winnaar!”

Jury Vindingrijkheidsprijs



HOOFDSTUK 3

Clïentervaringen

3.1 Cliëntervaringen

Zozijn voert elke drie jaar een cliëntervaringsonderzoek uit volgens het Kwaliteitskompas. In 2025 liet Zozijn dit onderzoek opnieuw uitvoeren door onderzoeksbureau Customeyes. Het bureau deed dit in opdracht van Zozijn onder cliënten en ouders/vertegenwoordigers.

Respons

In totaal ontvingen 3.466 cliënten en ouders/vertegenwoordigers de vragenlijst. 1.146 personen vulden de vragenlijst in en stuurden deze terug. Daarmee kwam de respons uit op 33,1 procent. Dit is een duidelijke stijging ten opzichte van het vorige cliëntervaringsonderzoek van de medezeggenschap in 2023, toen de respons 23,4 procent bedroeg.

De resultaten

Voor een snel overzicht van de resultaten verwijzen wij naar de webpagina van Zozijn over het Cliëntervaringsonderzoek 2025. Het onderzoek bestond uit drie deelonderzoeken, elk met een eigen weergave van de uitkomsten:

- [Volwassen cliënten;](#)
- [Cliënten met niet-aangeboren hersenletsel \(NAH\);](#)
- [Ouders en vertegenwoordigers van Kind & Jeugd.](#)

Op de website tonen wij per deelonderzoek rapportcijfers, bijvoorbeeld over de zorg en de ondersteuning, en geven we inzicht in de hoogste en laagste scores. De resultaten zijn over het algemeen positief. Tegelijk laat het onderzoek ook zien waar wij onze zorg en ondersteuning verder kunnen verbeteren.

Zo biedt het onderzoek binnen de sector Kind & Jeugdhulp aanknopingspunten om het cliëntenportaal te verbeteren. Volwassen cliënten geven daarnaast aan dat zij graag meer ondersteuning willen bij het omgaan met geld en met social media.

In het vervolg van dit hoofdstuk lees je hoe twee cliënten zelf deze verbeterpunten ervaren en wat zij belangrijk vinden.



In gesprek over verbeterpunten

We spraken met Karin van Lohuizen en Hendrik Teeuwssen. Karin krijgt ambulante ondersteuning en Hendrik woont op locatie Heijerveste. Beiden zijn lid van de Centrale Cliëntenraad. Samen keken we naar de uitkomsten van het cliëntervaringsonderzoek en naar wat er achter de cijfers zit.

Omgaan met geld

Hulp bij omgaan met geld kreeg een lage score. Karin en Hendrik vertellen dat begeleiding vaak helpt, maar meestal pas als een cliënt er zelf om vraagt. Niet iedereen heeft toegang tot het eigen geld. Daardoor voelt het soms alsof alles voor je wordt geregeld.

Zij vinden het belangrijk dat cliënten meer uitleg krijgen en kunnen meedenken. Wat gebeurt er met je geld en waarom? Dat geeft meer regie en vertrouwen.

Omgaan met social media

Hulp bij social media gaat vooral over praktische dingen, zoals een account aanmaken of veilig omgaan met berichten. Sommige begeleiders kunnen dit goed, anderen minder.

Er zijn digicoaches, maar niet iedereen weet dat. Niet iedereen wil social media gebruiken, en dat is prima. Maar wie het wel wil, moet

weten waar hij terecht kan met vragen.

Samen koken en eten

Samen koken gaat over meer dan eten alleen. Het gaat ook over meebeslissen en gezelligheid. Wat eten we en hoe bereiden we het? Op steeds meer locaties gebeurt dit al. Cliënten ervaren dit als positief en belangrijk voor hun eigen regie.

Gezond leven

Gezond leven betekent ook bewegen, structuur en aandacht voor hoe iemand zich voelt. Kleine dingen helpen, zoals samen een rondje wandelen of vaste momenten op de dag. Even vragen hoe het gaat, maakt al verschil.

Samenwerken met familie en vrienden

Goede samenwerking vraagt om duidelijke communicatie. Familie en vrienden willen vaak helpen, maar weten niet altijd wat er speelt. Volgens Karin en Hendrik helpt het als zij vaker actief worden benaderd en goed worden geïnformeerd.

Tot slot

Cliënten beoordelen Zozijn over het algemeen positief. Het onderzoek laat ook zien waar verbetering mogelijk is. Door te luisteren en in gesprek te blijven, werkt Zozijn aan zorg die past bij wat cliënten belangrijk vinden.



„We zien elkaar“

Hier een gedicht aan jullie van mij
het afgelopen jaar ging snel voorbij.
Het was er een van veranderingen, dat is een feit.
Vol spanning, maar ook van gezelligheid.
In een prachtige omgeving, aan de oostkant dit maal
met velden en weiden, een apart verhaal;
De kamers, de verzorging, alles is fijn
De naam van het centrum; het heet Zo zyn-
Een bosrijk gebied; het uitzicht weids en groen
Daar zou iedereen het mee willen doen.
Overdag is er gelegenheid voor activiteiten in de Soos
De tekeningen, en ook de kleurplaten zyn een schot in de roos.
Ik ben blij dat er ook voor mij ruimte is geschapen:
Na een heerlijke dag ga ik 's avonds rustig slapen.

Margreet.



HOOFDSTUK 4

Medezeggenschap van cliënten en verwanten

4.1 Algemeen

Bij belangrijke besluiten betreft Zozijn de medezeggenschap. In totaal zijn er ruim 200 cliënten en verwanten actief binnen cliëntenraden en verwantenraden. Zij praten mee en beslissen mee over de koers van de organisatie en het welzijn van de cliënten. Zozijn hecht veel waarde aan medezeggenschap door cliënten en verwanten en staat garant voor goede faciliteiten en ondersteuning.

De medezeggenschap bij Zozijn vindt plaats op verschillende lagen in de organisatie: Op RVE-niveau, op regio- en sectorniveau en centraal. Er zijn zowel cliëntenraden als verwantenraden. Zij werken zoveel mogelijk samen, waarbij verwantenraden aanvullend zijn aan cliëntenraden.

De raden overleggen met managers, zorgdirecteuren en de bestuurders over (beleids-) besluiten die het leven van cliënten raken. Hierbij is het uitgangspunt dat medezeggenschap zo dicht mogelijk bij de cliënt zelf plaatsvindt. Op de locaties gaat het over praktische zaken,

zoals de maaltijden of de inrichting van een nieuw gebouw. De CCR en CVR kijken naar het grotere geheel.

De CCR en CVR werken gelijkwaardig samen. Er is regelmatig contact tussen de voorzitters van beide raden. De raden treffen elkaar twee keer per jaar in een onderling overleg. Ook in commissies en werkgroepen wordt zo veel mogelijk samen opgetrokken. De CCR en de CVR reageren samen op adviesaanvragen of verzoeken om instemming, ieder vanuit hun eigen perspectief.

Belangrijke gespreksonderwerpen in 2025 waren:

- Goed, Gezond en Gezellig eten en zelf koken,
- Het belang van vaste gezichten op de woning,
- Hoe Zozijn zich voorbereidt op noodsituaties,
- Sociale veiligheid
- De betrokkenheid van verwanten bij medezeggenschap.

In 2025 namen maar liefst 3 CCR leden en 4 CVR leden afscheid, en kreeg de CVR een nieuwe voorzitter. Op de volgende pagina zie je de Infographic van het jaarverslag van de medezeggenschap.



We praten met de bestuurders over geldzaken en de kwaliteit van de zorg. Er is veel contact tussen de CCR en de CVR. Samen zorgen we ervoor dat de regels van Zozijn ook in het dagelijks leven goed uitpakken voor de cliënten en hun verwanten. Daarbij is het belangrijk dat medezeggenschap zo dicht mogelijk bij de cliënt zelf blijft.

**Ineke van Meggelen,
voorzitter CVR**





JAARVERSLAG 2025

Centrale Cliëntenraad &
Centrale Verwantenraad
Zozijn

Zo is de medezeggenschap
georganiseerd

LEDEN CCR

Hennie Bannink (voorzitter) | SG
Bert Dijkman | SG
Alex Frederiks | OV
Alexander Edelenbos | OV
Henk Rensink | NAH
Dennis Braam | NAH
Hendrik Teeuwen | AL
Karin van Lohuizen | Ambulant
Gertton Nijman | Ambulant

LEDEN CVR

Wim Bakker (voorzitter)
Mathilde Bondt (vicevoorzitter)
K.J.W.W.
Monica Sluiseman | communicatie
Harrie Neerhof | AL (tot juli)
Theo Rutten | SG
Ineke van Meggelen | SG
Arnold Biezeman | OV
Eric Krukkert | OV/financiën
Lisette van Keulen | OV (vanaf april)
Ilona Wolters | KJ

ONDERSTEUNING

Bureau Medezeggenschap
Coaches cliëntenraden
Technisch voorzitter CCR

OVERLEGGEN

- Vergaderingen CCR 11 x
- Vergaderingen CVR 11 x
- Met de Raad van Bestuur ieder 6 x
- Samen met de Raad van Toezicht 2 x
- Samen met de Ondernemingsraad 2x
- Gezamenlijke vergadering CCR en CVR 2x

UITGEBRACHTE ADVIEZEN

Betreft	Type	Uitkomst
Jaarplan 2025	Advies	Positief
Jaarrekening 2024	Advies	Positief
Wijziging beleid Wzd	Instemming	Positief met aandacht voor nieuw personeel
Invoering VIC	Advies	Positief met aandachtspunten
Muziek als medicijn	Advies	Positief
Protocollen grensoverschrijdend gedrag	Instemming	Protocollen zijn teruggetrokken
Begroting 2026	Advies	Positief
Methodiekkeuze	Instemming	Positief

COMMISSIES/WERKGROEPEN

- Kwaliteit en Veiligheid,
- Bedrijfsvoering,
- Welzijnsbevorderende initiatieven (Blijmakers),
- Cliëntervaringsonderzoek,
- Evaluatie medezeggenschapsregeling,
- Sollicitatiecommissies voor:
 - Vertrouwenspersoon
 - Bestuurssecretaris

COMMUNICATIE

- Korte verslagen CVR (verzending naar 112 mailadressen)
- Nieuwsbrief CCR in het cliëntenmagazine
- Facebook pagina
- Website
- Nieuwsberichten op MijnZozijn

UITGELICHT



Visie op goede zorg CCR



Nieuwe voorzitter CVR



Themadagverwanten



Regobijeenkomsten cliëntenraden

ONTWIKKELINGEN IN 2025

Organisatie van de medezeggenschap

- Afscheid van bestuurder Peter Vriesema en kennismaking met John Cuijpers,
- Afscheid van Alex Frederiks, Bert Dijkman en Gertton Nijman (CCR), en van Wim Bakker, Harrie Neerhof, Theo Rutten, en Arnold Biezeman (CVR).

Belangrijke thema's in 2025:

- Opstellen van de visie op goede zorg vanuit cliënt perspectief
- Gezond, goed en gezellig eten en drinken, en zelf koken
- Vaste gezichten
- Noodpakketten
- Resultaten van het cliënt ervaringsonderzoek
- Evaluatie medezeggenschapsregeling en -structuur

AANDACHTSPUNTEN VOOR 2026

Organisatie van de medezeggenschap

- Welkom aan nieuwe leden bij de CCR en CVR,
- Vernieuwen medezeggenschapsregeling,
- Versterken van de cliëntenraden,
- Betrokkenheid van verwanten bij de medezeggenschap,
- Nieuwe manieren van inspraak op lokaal niveau.

Belangrijke thema's voor 2026:

- Verspreiden van de Visie op goede zorg vanuit cliënt perspectief,
- Gezond eten, vaste gezichten en noodpakketten,
- Zorg voor de ouder wordende cliënt,
- Zorg voor cliënten met een hogere zorgzwaarte,
- Volgen van nieuwe ontwikkelingen bij Zozijn, zoals VICs.



4.2 Wat vinden cliënten zélf goede zorg?

Het afgelopen jaar heeft de centrale cliëntenraad (CCR) samen met alle cliëntenraden van Zozijn gewerkt aan hun eigen visie op goede zorg. De cliëntenraden hebben eerst nagedacht over de vraag wat zij nodig hebben om lekker in hun vel te zitten. Hun ideeën hierover zijn samengevat in een gezamenlijke visie, die is verbeeld in een boom. Doordat nu de stem van cliënten zelf op papier staat, kan Zozijn die gebruiken voor nieuw beleid. De visie is op 18 november overhandigd aan de Raad van Bestuur en aan de CVR. Er wordt ook hard gewerkt aan een creatieve vorm, waarmee cliënten en hun begeleiders samen in gesprek kunnen over het thema.

Goede zorg door de ogen van cliënten

[De visie op goede zorg is door de CCR vormgegeven als een boom.](#) De stam en wortels staan voor een stevige basis; op de bladeren staan onderwerpen die voor cliënten belangrijk zijn. Opvallend is dat veel hiervan overeenkomt met wat medewerkers zelf ook belangrijk vinden: eerlijkheid, luisteren, afspraken nakomen, oprechte aandacht en hulp om verder te komen. Daarnaast noemen cliënten het belang van een prettige woon- en werkplek: schoon, warm, gezellig en met deskundige, vriendelijke begeleiders.

Meer dan 100 ideeën

Aan de visie werkten alle cliëntenraden mee, van Winterswijk tot Raalte en van Didam tot Zutphen. Dat leverde meer dan honderd ideeën op, vertelt Hennie Bannink, voorzitter van de CCR. Dat veel onderwerpen meerdere keren genoemd zijn,

betekent volgens haar dat de boom laat zien wat er echt leeft onder cliënten.

Praten met in plaats van over cliënten

De visie betekent niet dat cliënten ontevreden zijn. Veel van hen zijn juist blij met hun woon- of werkplek. Wel vindt Hennie het belangrijk dat er meer mét cliënten wordt gepraat in plaats van over hen. Ze hoopt daarom dat de boom op veel locaties zichtbaar wordt als dagelijkse herinnering. In februari is de visie gepresenteerd aan de verschillende managementteams, en er wordt gedacht aan hulpmiddelen zoals een kletsplot of kwartetspel om de visie binnen teams te bespreken.

Wereld achter de woorden

Achter de woorden op de boom schuilen persoonlijke ervaringen. Wat 'je gehoord voelen' betekent, verschilt bijvoorbeeld per cliënt. De CCR vindt het daarom belangrijk dat cliënten zelf over de onderwerpen in gesprek kunnen gaan met hun begeleiders. De cliëntvisie moet daarnaast een rol spelen bij het maken van plannen binnen Zozijn. Het doel is dat de boom op tafel komt bij het maken van bijvoorbeeld jaarplannen en beleidsbesluiten. Dat er gekeken wordt: 'is dit ook wat telt voor cliënten?'

4.3 Evaluatie medezeggenschapsregeling en -structuur

In het najaar van 2025 heeft een grootschalige evaluatie van de medezeggenschapsregeling en -structuur plaatsgevonden. Cliëntenraden, verwantenraden, coaches, managers en



bestuurders zijn bevestigd over hun ervaringen. Hieruit bleek dat men over het algemeen tevreden is over de medezeggenschap, maar er zijn ook verschillende knelpunten. Zo zouden raden graag eerder op de hoogte zijn van voorgenomen besluiten en plannen. Ook vinden veel raden het lastig om in contact te blijven met hun achterban. De uitkomsten worden in het komende jaar verder uitgewerkt in een nieuwe regeling.

4.4 Betrokken verwanten

De Centrale Verwantenraad heeft op verschillende manieren contact gezocht met haar achterban. In een 'achterban-avond' waren alle

verwantenraden van Zozijn uitgenodigd om mee te denken over de wijze waarop de betrokkenheid van verwanten zichtbaar en zinvol kan blijven in de toekomst.

Tijdens een 'themadag' waren alle verwanten van Zozijn welkom. Een indrukwekkende theatervoorstelling, liet zien hoe mensen met een beperking dagelijks te maken krijgen met maatschappelijke barrières. In een serie treffende sketches zagen we voorbeelden uit het eigen leven van de spelers voorbijkomen.

Sinh Huy

Jezelf kunnen zijn in een vertrouwde omgeving

Voor Sinh Huy, bewoner aan Masiusplein, draait dit om een gevoel van nabijheid en veiligheid. Daardoor kan hij hier zichzelf zijn.

"Ik kan doen wat ik wil en zeggen wat ik wil." Als hij op zijn kookdag een keer niet wil koken, dan zegt hij dat. "Ik voel mij veilig om dat soort dingen bespreekbaar te maken." Die openheid draagt bij aan zijn gevoel van vertrouwen.

Een manier die bij mij past

Elke woensdagavond heeft hij een vast contactmoment. Toch vindt Sinh Huy het prettiger om dingen via een berichtje te vragen of aan te geven. "Dat werkt heel goed voor mij." Dit heeft hij besproken met de begeleiding. Ze houden daar rekening mee en passen zich daarop aan. Wat hij ook waardeert, is dat begeleiders altijd aanbellen voordat ze binnenkomen. "Dat hebben we zo met elkaar afgesproken." Het lijkt iets kleins, maar voor hem is dit belangrijk.

Gezien en gehoord worden

Begeleiders weten ook dat hij behoefte heeft aan structuur. Hij wil graag dingen van tevoren weten. Voorspelbaarheid vindt hij prettig. Ook daar houden ze rekening mee.

In zorgplanbesprekingen en tijdens check-in momenten bespreken ze samen wat hierin belangrijk is en of er iets anders kan.

Samen in balans

Sinh Huy vindt het fijn om dingen in de groep te doen, maar één-op-één contact is voor hem ook belangrijk. Begeleiding weet dat en zoekt daarin de balans. Ook wanneer er gesprekken zijn tussen cliënten, merkt hij dat begeleiding stuurt waar dat nodig is. Dat geeft hem een gevoel van veiligheid.

Voor Sinh Huy betekent respect vooral dat hij serieus genomen wordt. Dat zijn manier van communiceren wordt gerespecteerd. Dat zijn behoefte aan structuur wordt gezien.





HOOFDSTUK 5

Professionele ontwikkeling

5.1 Mens & Organisatieontwikkeling

Om liefdevolle en professionele ondersteuning te kunnen bieden aan cliënten zijn vakbekwame, reflectieve en veerkrachtige professionals nodig. Professionele ontwikkeling is daarom geen doel op zichzelf, maar een essentiële voorwaarde voor kwaliteit van bestaan.

Binnen Zozijn verstaan we professionaliteit als het vermogen van medewerkers om vakkennis, ervaring en reflectie te verbinden met de bedoeling van de zorg: het ondersteunen van cliënten bij een betekenisvol leven. Dat vraagt om medewerkers die blijven leren, hun handelen kritisch kunnen beschouwen en zich gesteund voelen in hun professionele ontwikkeling. Professionele ontwikkeling is daarmee niet alleen een individuele opgave, maar ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid van teams, leidinggevenden en de organisatie als geheel. In 2025 hebben we verder gebouwd aan een werkomgeving waarin leren, reflectie, dialoog en professionele ruimte centraal staan.

Daarbij ging het niet alleen om scholing en vakbekwaamheid, maar ook om de vraag hoe medewerkers, teams en leidinggevenden toegerust blijven in een context van toenemende zorgcomplexiteit, arbeidsmarktkrapte en veranderende inzet van personeel. In dit hoofdstuk beschrijven we hoe wij hebben gewerkt aan instroom, duurzame inzetbaarheid, leren en ontwikkelen, leiderschap en professionele zeggenschap. Ook laten we zien welke dilemma's we daarbij tegenkwamen en welke ontwikkelrichting daaruit voortkomt.

5.2 Arbeidsmarkt, werving en professionele instroom

De arbeidsmarkt blijft van grote invloed op de kwaliteit en continuïteit van zorg. Langs verschillende wegen is in 2025 gewerkt aan het aantrekken, selecteren en begeleiden van

nieuwe medewerkers, leerlingen en zij-instromers, en tegelijkertijd gezocht naar manieren om meer stabiliteit in de personele bezetting te bewerkstelligen.

Arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt in de gehandicaptenzorg bleef ook in 2025 krap, terwijl de zorgvraag complexer werd. Voor cliënten betekent goede zorg vaak ook continuïteit in relaties: vaste gezichten, bekende teams en professionals die hun geschiedenis, behoeften en signalen kennen. Juist daarom heeft de krapte op de arbeidsmarkt direct invloed op de kwaliteit van de zorg en begeleiding voor cliënten. Wanneer vacatures moeilijk te vervullen zijn of verzuim toeneemt, vraagt dat veel van teams en leidinggevenden.

Het vergroot de druk op de dagelijkse bezetting en maakt het lastiger om rust, stabiliteit en ruimte voor ontwikkeling te organiseren. In 2025 hebben wij daarom opnieuw geïnvesteerd in het versterken van onze positie als werkgever, in gerichte werving en in het behouden en ontwikkelen van medewerkers.

Werving

De focus lag in 2025 op het verder versterken van ons werkgeversmerk, het verbeteren van recruitmentprocessen en het vergroten van de instroom van nieuwe zorgprofessionals. In een krappe arbeidsmarkt is snelheid in het wervingsproces essentieel. Kandidaten maken vaak snel een keuze voor een andere organisatie. Door snel te reageren en de doorlooptijd kort te houden, vergroten we de kans op een succesvolle match en bieden we kandidaten een positieve en professionele ervaring.

Zozijn bleef daarnaast investeren in zichtbaarheid op plekken waar potentiële medewerkers zich oriënteren, zoals banenmarkten, scholen, beurzen en andere arbeidsmarktevenementen. Binnen het werkgebied zijn regelmatig job-café's georganiseerd waar geïnteresseerden in gesprek konden gaan met medewerkers van Zozijn.

Ook is gewerkt met een pool van promotors: medewerkers die vanuit hun eigen ervaring vertellen over het werken bij Zozijn en zo bijdragen aan een herkenbaar en realistisch beeld van het werk. Verder heeft Zozijn in 2025 ook geëxperimenteerd met de inzet van een sourcer die zich proactief richtte op het vinden, identificeren en benaderen van potentiële kandidaten voor schaarse profielen.

Interne mobiliteit en flexibele inzet

Om de afhankelijkheid van externe inhuur te verminderen, vindt continue werving plaats en is daarnaast in december 2025 gestart met de werving voor de interne ZoProf-flexpool. Hiermee versterken wij de flexibiliteit in de organisatie en de inzet van eigen medewerkers op de vraag naar flexibele arbeidscapaciteit, waardoor inzet van



uitzendkrachten kan afnemen.

Tegelijkertijd bleef de inzet van externe flexibele krachten een belangrijk aandachtspunt. Door veranderingen in wet- en regelgeving rondom zelfstandigen is de markt voor externe inhuur in beweging. In 2025 is de directe inzet van zzp'ers teruggebracht naar een minimaal noodzakelijk niveau en is vaker gebruikgemaakt van uitzendkrachten. Daarbij is het aantal contracten met uitzendbureaus uitgebreid en is het inhuurproces verder geoptimaliseerd.

Deze beweging vraagt ook iets van professionele ontwikkeling. Waar PNIL (Personeel Niet In Loondienst) en andere vormen van flexibele inzet nodig blijven voor continuïteit van zorg, vraagt dit tegelijkertijd aandacht voor inwerken, vakbekwaamheid, aansluiting bij teamafspraken en betrokkenheid bij de bedoeling van de zorg. Juist in teams met veel personele dynamiek vraagt het extra inspanning om een lerende en stabiele werkomgeving te behouden.

Het doel blijft om de continuïteit van zorg te waarborgen met een stabiele personeelsbezetting, beheersbare kosten en zoveel mogelijk behoud van teamkwaliteit.

Het nieuwe werven: Talentmanagement en assessments

Binnen het wervingsproces maken we steeds vaker gebruik van een online platform voor talentmanagement en assessments (HRM Force). De instrumenten die dit platform biedt helpen ons om beter te voorspellen welke kandidaten passen bij een specifieke functie, de zorgvraag en het team. Daarmee kunnen we gericht selecteren, de kwaliteit van instroom verhogen en beter aansluiten bij duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Instroom: medewerkers, leerlingen, stagiaires en zij-instromers

De instroom van leerlingen binnen Zozijn is de afgelopen jaren gegroeid en zette ook in 2025 door. Dit past bij bredere ontwikkelingen waarin werken en leren steeds vaker gecombineerd worden. Verder zien we binnen de instroom een toenemende diversiteit aan opleidingsachtergronden. Steeds vaker melden zich mensen die graag in de zorg willen werken, maar nog geen zorgdiploma hebben. Tegelijkertijd groeit het aantal leerlingen en zij-instromers dat via verschillende opleidingsroutes instroomt, variërend van volledige driejarige trajecten tot kortere certificaatprogramma's.

In 2025 zijn onder andere twee BBL-classes niveau 4 gestart en is een groep certificaatrajecten niveau 3 en 4 ingericht. Daarmee investeren wij in het opleiden van nieuwe zorgprofessionals en in het versterken van de toekomstige instroom in de sector.

Verder maken we sinds 2025 bij de instroom van nieuwe medewerkers en leerlingen vaker gebruik van assessments. Daarbij kijken we niet alleen naar cognitieve capaciteiten, maar ook naar persoonlijkheid en kwaliteiten van kandidaten. Op basis daarvan kan beter worden aangesloten bij de ondersteuningsbehoefte van nieuwe medewerkers of leerlingen tijdens hun opleiding en inwerkperiode.

5.3 Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid vraagt om een brede blik op werk, gezondheid en ontwikkeling. In 2025 hebben we gewerkt aan veilig, gezond en vitaal werken, en hoe we de verbinding leggen tussen arbeidsomstandigheden, preventie, verzuim en professionele vitaliteit.

Veilig, gezond en vitaal werken

Duurzame inzetbaarheid gaat binnen Zozijn verder dan alleen veilig, gezond en vitaal werken. Het omvat ook leren en ontwikkelen, leiderschap, organisatiecultuur, een gezonde werk-privébalans, het voorkomen van fysieke en mentale belasting en het bieden van loopbaanmogelijkheden. Met deze brede benadering werken we aan professionele vitaliteit: medewerkers die zich deskundig, wendbaar en energiek voelen en met vertrouwen kunnen blijven bijdragen aan de kwaliteit van zorg. In 2025 hebben wij belangrijke stappen gezet in het versterken van onze aanpak rondom veilig en gezond werken. De focus verschuift daarbij van vooral reactief handelen naar een meer preventieve en integrale benadering. Tegelijkertijd zien we hier ook een spanningsveld. Juist in een context van hoge werkdruk is investeren in ontwikkeling en ondersteuning niet altijd vanzelfsprekend, terwijl het dan juist van groot belang is. Ontwikkeling, reflectie en preventie vragen tijd en aandacht, maar dragen tegelijk bij aan veerkracht, werkplezier en behoud van medewerkers.



RI&E en arbeidsomstandigheden

In 2025 is de organisatiebrede RI&E-cyclus gestart via ZorgRIE. Hiermee brengen we systematisch arbeidsrisico's in kaart en werken we aan gerichte verbetermaatregelen. In de komende jaren worden de inventarisaties verder afgerond en worden plannen van aanpak uitgevoerd.

Preventie

Naast de RI&E is in 2025 ook verder geïnvesteerd in het versterken van preventie. De rol van preventiemedewerkers is steviger gepositioneerd en er is gestart met de ontwikkeling van een preventiedashboard dat meer inzicht moet geven in arbeidsrisico's en de opvolging van preventieve maatregelen. Daarmee werken we aan een meer preventieve en integrale benadering van veilig, gezond en vitaal werken. Deze ontwikkeling draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.

Vernieuwing van de verzuimaanpak

2025 markeert ook een belangrijke omslag in onze aanpak van verzuim. Met het project Grip op Verzuim is gestart met een herijking van visie, processen en samenwerking rondom verzuim. Daarmee werken we toe naar een meer samenhangende aanpak met een nieuwe arbodienst waarin gezond werken, duurzame inzetbaarheid en kwaliteit van zorg elkaar versterken.

5.4 Leren en ontwikkelen

Leren en ontwikkelen vormen de kern van professionele groei. Zozijn heeft in 2025 gewerkt aan een meer samenhangende leerinfrastructuur, met aandacht voor strategische keuzes, eigenaarschap van medewerkers en betere aansluiting tussen leren en de dagelijkse praktijk. Binnen Zozijn investeren we gericht in professionele ontwikkeling. Daarbij werken we aan een samenhangende aanpak van leren en ontwikkelen die aansluit bij organisatiebrede opgaven én bij ontwikkelvragen uit teams. In 2025 stond niet alleen

de beschikbaarheid van scholing centraal, maar vooral ook de vraag hoe leren beter verbonden kan worden met het dagelijks werk, met eigenaarschap van medewerkers en met de ontwikkeling van teams.

Strategisch opleidingsplan

In 2025 is een strategisch opleidingsplan 2025–2030 opgesteld om leren en ontwikkelen beter aan te laten sluiten op de uitdagingen in de zorg en de organisatiedoelen van Zozijn. Hiervoor is een leerbehoefteanalyse uitgevoerd op basis van gesprekken met managers en directeurs binnen Zorg en Bedrijfsvoering, aangevuld met een enquête onder medewerkers. Daarmee zijn ontwikkelvragen uit teams en prestatie-uitdagingen concreet in beeld gebracht.

Op basis hiervan zijn per managementteam prioriteiten vastgesteld en heeft de directie gezamenlijke keuzes gemaakt. De focus ligt op Zozijn-brede thema's, zoals compliance (voldoen aan wet- en regelgeving), verbindend leiderschap en digitale ontwikkeling, naast specifieke ontwikkellijnen binnen Zorg en Bedrijfsvoering. Met dit plan is een belangrijke stap gezet van losse, ad-hoc opleidingsvragen naar een gerichte en samenhangende aanpak van professionalisering. Het vormt daarmee de basis voor het opleidingshuis en de jaarplanning vanaf medio 2025.

Mijn Zozijn Leerplein (LMS)

In 2024 is het Leer Management Systeem 'Mijn Zozijn Leerplein' ingevoerd. In 2025 is gewerkt aan het verder versterken van de implementatie en het gebruik hiervan. Uit interne signalen en de HKZ-audit bleek dat het LMS nog niet optimaal werd benut. Koppelingen tussen functies en scholing klopten niet altijd, rollen en verantwoordelijkheden waren niet overal duidelijk en de aansluiting op het personeelsdossier kon beter.

Daarom is een verbeterplan opgesteld en uitgevoerd. De nadruk lag op het verduidelijken van rollen en verantwoordelijkheden, het verbeteren van systeemkoppelingen, het verbeteren van de data per locatie en het versterken van het gebruik op de werkvloer. Vervolgens is een communicatieplan uitgevoerd waarbij managers en medewerkers geïnformeerd zijn over de manier van werken met het LMS. Daarbij is de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers voor hun persoonlijke ontwikkeling en verplichte trainingen nadrukkelijk meegenomen.

Het LMS ontwikkelt zich daarmee van registratiesysteem naar een instrument dat professionele ontwikkeling ondersteunt. Door meer duidelijkheid te creëren over kaders en bekwaamheden wordt eigenaarschap over leren versterkt en sluit het systeem beter aan bij de visie op leren binnen Zozijn. Uit de HKZ-audit van november blijkt dat hierin duidelijke stappen zijn gezet.



Visie op leren

In 2025 is de visie op leren ontwikkeld door de afdelingen Leren & Ontwikkelen (L&O) en het Leerling Stage Bureau (LSB) om duidelijk te maken hoe leren en ontwikkelen binnen Zozijn vorm krijgt. Aanleiding was de behoefte aan meer samenhang: wat verstaan we onder leren en wat betekent dat in de praktijk? Daarbij is niet alleen gekeken naar het vakgebied, maar ook naar de vragen en knelpunten die medewerkers en managers in de praktijk ervaren.

De visie sluit aan bij het 70-20-10-model. Leren vindt vooral plaats in het werk en in samenwerking met collega's, naast trainingen en e-learnings. In de visie wordt dit vertaald naar drie vormen van leren: werkpleklernen, sociaal leren en formeel leren. De nadruk verschuift daarmee van het volgen van opleidingen naar leren in en met het team.

In de visie staan drie uitgangspunten centraal: eigenaarschap, leiderschap en kwaliteit van leren. Medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor hun ontwikkeling, managers creëren ruimte voor het gesprek hierover en leerinterventies worden doelgericht ontwikkeld en geëvalueerd. De visie vormt het kader voor het opleidingshuis en de verdere ontwikkeling van leerinterventies.

Focus

Afgelopen zomer is samen met de focustrainers en opleidingsadviseurs een plan van aanpak opgesteld om meer grip te krijgen op de scholing binnen Focus. Voorafgaand daaraan is een analyse uitgevoerd en zijn alle managementteams bezocht om signalen en knelpunten op te halen. De aanleiding hiervoor waren signalen van onduidelijkheid over het scholingsbeleid, wat leidde tot annuleringen, no-shows en achterstanden in herhalings- en teamtrainingen.

Ook was het onderscheid tussen bevoegd zijn en bekwaam blijven niet voor iedereen helder. Om deelname te versterken en vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen, zijn vanuit L&O verschillende maatregelen genomen. Het certificaat is vereenvoudigd en duidelijker ingericht in het leerplein. Daarnaast is intensiever contact gezocht met managers over deelname en planning. Voor managers is binnen L&O één vast aanspreekpunt ingericht voor vragen rondom deelname en planning. Trainers zijn zichtbaarder en dichter bij de woningen georganiseerd, waardoor trainers en teams elkaar beter weten te vinden, de lijnen korter zijn en ondersteuning sneller toegankelijk is.

Ook is coaching on the job ingezet om collega's te ondersteunen bij spanningsvolle situaties in het dagelijks werk. Er wordt strakker gestuurd op 'no-shows', deelnemers en managers worden actief geïnformeerd dat trainingen niet vrijblijvend zijn en bij afwezigheid wordt contact opgenomen om deelname te bespreken.

Door deze aanpak is meer duidelijkheid ontstaan over bevoegd en bekwaam blijven. Deelname aan trainingen is beter in beeld, vraag en aanbod sluiten beter op elkaar aan en de samenwerking tussen trainers en woningen is versterkt. Daarmee wordt gewerkt aan het versterken van vakbekwaamheid en het veilig handelen in spanningsvolle situaties.

Teamontwikkeling en -coaching

Teamontwikkeling is binnen Zozijn een structureel onderdeel van het werk. Teams krijgen jaarlijks tijd om te reflecteren op samenwerking en kwaliteit van zorg. Deze momenten zijn opgenomen in de jaarplanning.

Teamcoaches ondersteunen bij reflectie, intervisie en coaching. Ontwikkelvragen laten zien dat teams behoefte hebben aan toerusting voor complexe zorgvragen, terwijl werkdruk reflectiemomenten onder druk kan zetten. Door hier structureel ruimte voor te maken, wordt gewerkt aan vakbekwaamheid, samenwerking en duurzame teamontwikkeling.

In 2025 is gewerkt aan een hernieuwd proces voor aanvragen. Daarbij is er één aanspreekpunt voor de aanvragen en worden teamcoaches meer ingedeeld naar expertise. Deze manier van werken zorgt voor meer duidelijkheid en helpt om de juiste teamcoach op de juiste plek in te zetten.

Leiderschap

Leidinggevenden spelen een belangrijke rol in het creëren van een werkomgeving waarin vertrouwen, reflectie en leren vanzelfsprekend zijn. In 2025 hebben we als Zozijn verder geïnvesteerd in de ontwikkeling van ons leiderschap, in lijn met de strategische koers 2025–2030 waarin verbindend leiderschap centraal staat. Ons leiderschap richt zich op het geven van vertrouwen, het stimuleren van eigenaarschap en het creëren van een lerende omgeving waarin reflectie en dialoog vanzelfsprekend zijn. Leidinggevenden hebben hierin een voorbeeldrol.



In 2025 zijn twee leiderschapsdagen georganiseerd voor bestuurders, directeuren en managers. Tijdens deze leiderschapsdagen stond het gedachtegoed van Wouter Hart centraal, met de vraag hoe wij in ons werk blijven handelen vanuit de bedoeling van de zorg. Daarbij hebben we onderzocht in hoeverre systemen en procedures leidend zijn geworden, en hoe we steeds opnieuw kunnen terugkeren naar de kernvraag waarom we doen wat we doen. De gesprekken hebben geleid tot reflectie op eigenaarschap, vakmanschap en het spanningsveld tussen systeemwereld en leefwereld. Binnen R(S) MT's zijn deze inzichten vertaald naar concrete teamafspraken over leiderschap, samenwerking en besluitvorming.

De leiderschapsdagen hebben bijgedragen aan een gedeelde taal en een scherper richtingsgevoel voor leiderschap binnen Zozijn. Werken vanuit de bedoeling helpt ons om leiderschap verder te versterken op vertrouwen, verbinden, versnellen en verduidelijken.

5.5 Zeggenschap, personeelsplanning en anders organiseren

Juist in een context van toenemende zorgvraag, complexere ondersteuning en krapte op de arbeidsmarkt is het van belang dat professionals ruimte ervaren om hun vakmanschap in te zetten en invloed te hebben op de manier waarop zorg wordt georganiseerd. Professionele ruimte ontstaat echter niet vanzelf. Zij vraagt om goede personeelsplanning, duidelijke rolverdeling en een organisatie die bereid is om werk anders in te richten. Ook in 2025 heeft Zozijn gewerkt aan zeggenschap, taakverdeling en manieren om toekomstbestendige zorg te organiseren.

Versterken van het persoonlijk netwerk

In 2025 zijn in vijf regio's en sectoren pilots uitgevoerd waarin cliënten, verwanten en zorgprofessionals met elkaar in gesprek zijn gegaan over de rol van het persoonlijk netwerk in de zorg. Daarbij is onder andere verkend welke

bijdrage van verwanten en vrijwilligers passend en verantwoord is, hoe deze bijdrage kan aansluiten bij het zorgplan en de wensen van de cliënt en welke randvoorwaarden nodig zijn op het gebied van communicatie en verantwoordelijkheden.

Deze pilots bieden waardevolle inzichten voor verdere implementatie in 2026. Ze laten ook zien dat dialoog tussen cliënten, verwanten en professionals van grote waarde is bij het organiseren van passende en toekomstbestendige zorg.

Herinrichting van werk en functiedifferentiatie

In 2025 is op twee locaties onderzocht hoe het werk anders georganiseerd kan worden. Door middel van functiedifferentiatie en het anders beleggen van taken ontstond meer ruimte voor zorgprofessionals om zich te richten op de begeleiding en ondersteuning waarvoor zij zijn opgeleid. De eerste resultaten laten zien dat deze aanpak kan bijdragen aan verlaging van werkdruk, doelmatiger inzet van expertise en meer aandacht voor cliënten. In 2026 wordt deze aanpak verder projectmatig en organisatiebreed ontwikkeld.

Zeggenschap

Professionele zeggenschap is een belangrijk onderdeel van vakmanschap en werkplezier. In 2025 is daarom opnieuw de Monitor Ervaren Zeggenschap uitgevoerd. De gemiddelde score steeg licht naar 6,1 bij een respons van 20%. De resultaten worden samen met de werkgroep 'Zeggenschap' geanalyseerd en vertaald naar verbeteracties. Professionele zeggenschap blijft een belangrijk aandachtspunt, omdat ruimte voor vakmanschap direct bijdraagt aan kwaliteit van zorg, betrokkenheid van medewerkers en behoud van professionals.

Daarbij gaat zeggenschap niet alleen over formele inspraak, maar ook over de dagelijkse praktijk: de ruimte om professionele afwegingen te maken, het gesprek te voeren over wat goede zorg vraagt en invloed te hebben op de inrichting van werk en samenwerking. Juist in een tijd van arbeidsmarktkrapte, flexibele inzet en veranderende zorgvragen blijft dit een essentieel thema.

Met deze ontwikkelingen werken wij aan:

- Versterking van kwaliteit van leven door een breder netwerk rondom cliënten;
- Verlaging van werkdruk door een heldere taakverdeling;
- Een duurzame en toekomstbestendige organisatie van zorg.

Zo geven wij concreet invulling aan anders organiseren, met aandacht voor kwaliteit, veiligheid en betaalbaarheid van zorg.



Verbeteragenda 2026/2027

Enkele voorbeelden van actiepunten uit diverse jaarplannen

- *Methodisch werken volgens de zorgplancyclus*: verder verbeteren (actualiteit van) zorgplannen.
- *Begeleidingsmethodieken*: de invoering van de 3 methodieken gebeurt stapsgewijs vanaf 2026, onder regie van een stuurgroep en drie projectgroepen. Voor iedere methodiek wordt een meerjarig implementatie- en scholingsplan opgesteld.
- *Doorontwikkeling Zorgpark Warmse Water*
- *Versterken van Cliëntenraden (CCR)*
- *Verspreiden Visie op goede zorg vanuit cliëntperspectief (CCR)*
- *Verhogen betrokkenheid verwanten bij de medezeggenschap (CVR)*
- *Implementatie ONS-Medicatie: overstap van nCare naar ONS-Medicatie*
- *Nieuwe Zorgdomotica: overstap van oude zorgdomotica (Viedome) naar nieuwe techniek, passend binnen de visie op nachtzorg.*
- *Ontwikkeling nieuw voedingsbeleid (ZAB)*: thema's zijn onder andere duurzaamheid en een aanpak voor selectieve eters.
- *Professionele ontwikkeling (M&O)*: Doorlopend, maar in 2026 ligt de nadruk op het verder borgen van de ingezette bewegingen en het versterken van samenhang tussen leren, leiderschap, zeggenschap en duurzame inzetbaarheid. Voor de komende periode zien wij onder andere de volgende ontwikkelrichtingen:
 - verdere uitvoering van het strategisch opleidingsplan;
 - versterken van het leerklimaat binnen teams;
 - verdere ontwikkeling van leiderschap;
 - versterking van professionele zeggenschap;
 - doorontwikkeling van duurzame inzetbaarheid en de verzuimaanpak;
 - verder ontwikkelen van interne mobiliteit en flexibele inzet;



Lijst van afkortingen

AI	Artificiële Intelligentie (= kunstmatige intelligentie)
BBL	Beroepsbegeleidende Leerweg
CCR	Centrale Cliëntenraad
CIP	Contactpersonen Infectiepreventie
CVR	Centrale Verwantenraad
DCV	Dagcentrum voor volwassenen
FTE	Fulltime-equivalent (= voltijdbaan)
GGD	Gemeentelijke Gezondheidsdienst
HKZ	Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector
HR	Human Resources (= personeel)
(i-)COT	(intern) Crisis- en Ondersteuningsteam
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
IGJ	Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
L&O	(afdeling) Leren en Ontwikkelen
LMS	Leer Management Systeem
LSB	(afdeling) Leerling Stage Bureau
M&O	(dienst) Mens & Organisatieontwikkeling
MEP	Mijn Eigen Plan
MGZ	Medisch Generalistische Zorg
MICA	Melding Incidenten Cliëntenzorg en Arbeidsongevallen
NAH	Niet-aangeboren hersenletsel
PNIL	Personeel niet in loondienst
RI&E	Risico-Inventarisatie & Evaluatie
R(S)MT	Regio(Sector) Managementteam
RVE	Resultaat Verantwoordelijke Eenheid
TACO	Toetsing & Advies Commissie Onderzoek
TZA	Technologie & Zorg Academie
V&VN	Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland
VG	Verstandelijk Gehandicaptten
VGN	Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland
VOG	Verklaring omtrent gedrag
VR	Virtual Reality (= virtuele werkelijkheid)
WCK	Wooncentrum voor kinderen
Wlz	Wet langdurige zorg
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
Wzd	Wet zorg en dwang
ZAB	Zorgadvies & Behandeling
ZZP	Zelfstandige zonder personeel





zozijn