

Kwaliteitsbeeld Bruis Zorg 2025

Kwaliteitskader Woonzorg in de langdurige GGZ



Koesteren, Kwartier Maken, Bruisen

Inhoudsopgave

	Inleiding	p. 3
1.	Context: Wie wij zijn en voor wie wij zijn	p. 5
1.1	Bruis Zorg: een micro zorgorganisatie	p. 5
1.2	Organisatie ontwikkeling	p. 6
1.2.1	Herstel van rust binnen Het KoesterKwartier	p. 6
1.3	Missie en visie: Koesteren, Kwartier Maken en Bruisen	p. 7
1.4	De doelgroep	p. 8
1.5	Ervaringen en reflecties rondom groei	p. 9
2.	Pijler 1: De cliënt	p. 13
2.1	Clientervaringen	p. 13
2.2	Het Ondersteuningsplan als basis voor persoonsgerichte zorg	p. 14
2.3	Methodisch en cyclisch werken	p. 15
2.4	Koesteren van de leefwereld	p. 14
2.4	Dilemma's in de praktijk	p. 17
3.	Pijler 2: Naasten	p. 20
3.1	Naasten als onderdeel van de leefwereld	p. 20
3.2	Project PiTT: Kwartier maken voor verbinding en gemeenschap	p. 20
3.3	Samenwerken met naasten	p. 21
4.	Pijler 4: De professional	p. 23
4.1	De professional als drager van de koestercultuur	p. 23
4.2	Een team in ontwikkeling	p. 24
4.3	Medewerkerservaringen en leren van feedback	p. 26
5.	Pijler 4: De Samenleving	p. 27
6.	Leren, reflecteren en verbeteren	p. 28
6.1	Cyclische werken aan de kwaliteit en organisatie ontwikkeling	p. 28
6.2	Risico gestuurd werken	p. 28
6.3	Leren van ervaringen, signalen en externe toetsing	p. 29
7	Bestuurlijke reflectie en vooruitblik	p. 31

Inleiding

Het afgelopen jaar, 2025, hebben wij ons opnieuw met hart en ziel ingezet voor het bieden van een veilige woonomgeving en passende zorg en ondersteuning aan onze cliënten. Samen met hen hebben wij gewerkt aan hun persoonlijke doelen: doelen die gaan over wat voor hen belangrijk is in het leven. Tegelijkertijd hebben wij gewerkt aan de verdere ontwikkeling van onze organisatie. Daarbij lag de focus op het brengen van rust binnen Het KoesterKwartier, de opbouw van Project PiTT als tweede woonlocatie met dagbesteding, de uitbreiding van onze dienstverlening, de versterking van ons team en de verdere professionalisering van Bruis Zorg.

Bruis Zorg is daarmee een organisatie die voortdurend in beweging is. Een organisatie die leert, ontwikkelt en groeit. Bruis Zorg bruist!

De belangrijkste opdracht van Bruis Zorg bleef daarbij onveranderd: zorgen dat volwassenen met een psychische, psychiatrische of psychosociale kwetsbaarheid zich veilig voelen, gezien weten en samen kunnen koesteren, kwartier maken en bruisen.

Dit document bevat het eerste Kwaliteitsbeeld van Bruis Zorg. Met deze verslaglegging geven wij inzicht in de kwaliteit van de zorg en ondersteuning die wij bieden en kijken wij terug op de ontwikkelingen van het afgelopen jaar.

“De afgelopen periode was bij onze cliënten en binnen de bedrijfsvoering een tijd vol dromen, plannen en acties om deze te realiseren. Dit leidde tot een veelheid aan ervaringen. De meeste ervaringen en gebeurtenissen waren leuk, energie gevend en verbindend. Sommige ervaringen waren onverwachts, niet wenselijk en/of complicerend. Het was een uitdaging om met een groep mensen met een zorgvraag en een -voor een deel- relatief jong team met al deze ervaringen om te gaan. Zowel de visie op kansen als de ervaren moeilijkheden bepaalden de koers en er zijn belangrijke, grote en waardevolle stappen gezet. We zijn samen op onze weg.”

(De directeur-bestuurder)

Dit kwaliteitsbeeld is opgesteld aan de hand van de uitgangspunten van het Kwaliteitskader Woonzorg in de Langdurige GGZ. Aan de hand van de verschillende pijlers uit dit kwaliteitskader beschrijven wij de ervaringen van cliënten, naasten, medewerkers, samenwerkingspartners en bestuur. Daarbij is niet alleen aandacht voor behaalde resultaten, maar ook voor dilemma's, leerpunten en ontwikkelopgaven.

Als kleine organisatie geloven wij dat kwaliteit niet ontstaat door uitgebreide beleidsdocumenten, maar door dagelijkse aandacht voor cliënten, medewerkers en de organisatie en de voortdurende bereidheid om te leren en te verbeteren. Dit kwaliteitsbeeld is daarom niet alleen een terugblik op het afgelopen jaar, maar ook een hulpmiddel om koers te houden voor de toekomst.

Dit rapport is geschreven door Brigitte Bruinsma, directeur-bestuurder van Buis Zorg, en gepubliceerd op onze website. Hiermee willen wij inzicht geven in de ontwikkelingen binnen onze organisatie, de kwaliteit van de zorg en ondersteuning die wij bieden en de keuzes die wij maken. Reacties, vragen en suggesties zijn welkom via [info@buiszorg.nl](mailto:info@buiszorg.nl) onder vermelding van 'Kwaliteitsbeeld'.

1. Context: Wie wij zijn en voor wie wij zijn

1.1 Bruis Zorg: een micro zorgorganisatie

Bruis Zorg biedt verschillende diensten: begeleid- en beschermd wonen (woonzorg), logeeropvang en respijtzorg met 24 uur per dag toezicht.

Inhoudelijk geven wij dit vorm via de volgende producten: individuele begeleiding, persoonlijke verzorging, verpleging, huishoudelijke ondersteuning en dagbesteding (begeleiding groep). Deze diensten worden in goed overleg met de cliënten en hun netwerk gerealiseerd vanuit nabijheid, op afroep of afspraak. Dagbesteding is altijd op afspraak.

Wij bieden in beginsel geen zorg die valt onder de Wet Zorg en Dwang (Wzd) of onvrijwillige zorg.

1.2 Organisatie ontwikkeling

Het KoesterKwartier is in 2016 opgericht door de huidige directeur-bestuurder van Bruis Zorg. Het begon als een gezinshuis en zorgpension: een woonplek waar volwassenen met een zorgvraag samen konden wonen en ondersteuning ontvingen in een huiselijke omgeving. De zorg werd destijds georganiseerd via Pgb-overeenkomsten met de betrokken zorgverleners. De directeur-bestuurder woonde zelf in Het KoesterKwartier als inwonende zorgverlener.

Vanuit ervaring, betrokkenheid en deskundigheid binnen het team is de zorg in de jaren daarna steeds nadrukkelijker gericht op mensen met een psychische, psychiatrische en psychosociale kwetsbaarheid.

In 2021 werd Bruis Zorg B.V. opgericht en werd de organisatie van zorg en ondersteuning verder geprofessionaliseerd. Medewerkers kwamen in dienst, het team werd uitgebreid en wonen en zorg werden organisatorisch duidelijker van elkaar gescheiden.

In 2022 sloot Bruis Zorg een contract met zorgkantoor CZ voor Wlz-zorg in natura, in de leveringsvormen VPT en MPT. Daarmee werd een belangrijke stap gezet van een kleinschalig initiatief naar een professionele zorgorganisatie. In 2025 is deze ontwikkeling verder doorgezet met de opbouw van Project PiTT, een tweede woonlocatie met dagbesteding.

In 2024 waren er 8 bewoners in Het KoesterKwartier, allen met een Wlz GGZ indicatie (W01-W04). Daarnaast waren er 3 cliënten voor Logeeropvang, ambulante begeleiding en dagbesteding. Er was voornamelijk sprake van afname op basis van Wlz ZIN, maar er waren ook 2 Pgb cliënten (Wlz en WMO). Verpleging hadden wij gedeeltelijk aan Buurtzorg en Thebe uitbesteed. Dagbesteding voor de bewoners van Het KoesterKwartier werd bij andere zorgpartners uit de gemeente Altena (onderaannemers) afgenomen.

In 2025 werd een lang gekoesterde wens werkelijkheid: de opening van Project PiTT. Wat begon als een idee voor een tweede woonlocatie groeide uit tot een plek waar wonen, dagbesteding, ontmoeting en gemeenschapsvorming samenkomen. De ontwikkeling van PiTT bracht nieuwe kansen, maar ook nieuwe vragen met zich mee. Juist deze combinatie van ambitie, leren en bijsturen kenmerkt het afgelopen jaar.

Vanaf 2025 zijn wij een weg naar verdere groei van de organisatie ingeslagen door het bieden van MPT en VPT in de wijk en de opbouw van een tweede woongroep met dagbesteding: Project PiTT. Naast de bewoners van Het KoesterKwartier kwamen er zo vijf cliënten bij. We gingen voor verpleging in zee met onderaannemer Thebe, maar namen ook een eigen verpleegkundig kwaliteitsmedewerker in dienst.

Hoewel Bruis Zorg zich heeft ontwikkeld van een gezinshuisachtige setting naar een professionele zorgorganisatie, proberen wij de waarden die aan het KoesterKwartier ten grondslag lagen bewust vast te houden. Verbondenheid, betrokkenheid, wederkerigheid, gezamenlijke verantwoordelijkheid en aandacht voor de mens achter de zorgvraag vormen nog steeds een belangrijk onderdeel van onze identiteit. Wij zijn geen gezinshuis meer, maar willen wel de kracht van een gemeenschap behouden.

Project PiTT gaf in 2025 een nieuwe impuls aan deze ontwikkeling. Cliënten exploiteerden samen met begeleiding enkele dagen per week een broodwinkeltje en de gezamenlijke huiskamer werd beperkt opengesteld als maatschappelijke ontmoetingsplek. Daar ontstonden creatieve activiteiten, bakactiviteiten, dagbesteding, ontmoeting en voorzichtig contact met de buurt. Verderop in dit kwaliteitsbeeld wordt uitgebreider beschreven hoe Project PiTT bijdraagt aan kwartier maken, participatie en gemeenschapsvorming.

De intentie is dat Bruis Zorg zich verder ontwikkelt als professionele organisatie. Daarbij gaat het niet in de eerste plaats om groei in aantallen, maar om het opbouwen van veilige, levendige gemeenschappen waarin mensen met een kwetsbaarheid kunnen wonen, deelnemen, herstellen en van betekenis kunnen zijn. Een zekere groei in cliënten, zorgcapaciteit en organisatiekracht is daarvoor wel een belangrijke voorwaarde.

1.2.1 Herstel van rust binnen Het KoesterKwartier

Een belangrijke aanleiding voor de verdere ontwikkeling van Project PiTT lag in ervaringen die al in 2024 zichtbaar werden. Zowel uit dagelijkse observaties als uit het cliënttevredenheidsonderzoek kwam naar voren dat bewoners van Het KoesterKwartier behoefte hadden aan meer rust, voorspelbaarheid en privacy binnen hun woonomgeving. Het KoesterKwartier is opgezet als een kleinschalige woonvoorziening waar wonen, begeleiding en gemeenschapsvorming centraal staan. In de praktijk werd de locatie echter ook gebruikt voor kennismakingsgesprekken met nieuwe cliënten,

logeerzorg, dagactiviteiten, gesprekken met samenwerkingspartners en andere vormen van bezoek. Daarnaast ontvingen bewoners regelmatig hun eigen gasten.

Hoewel deze openheid veel kansen bood voor ontmoeting, ontwikkeling en verbinding, werd steeds duidelijker dat het gebouw en de opzet van de locatie minder geschikt waren voor deze combinatie van functies. De vele aanloop zorgde regelmatig voor onrust binnen de groep en beperkte soms de privacy van bewoners. Hierdoor ontstond een spanningsveld tussen het bieden van een veilige en stabiele woonomgeving enerzijds en het creëren van ruimte voor ontmoeting, ontwikkeling en groei anderzijds.

De signalen uit het cliënttevredenheidsonderzoek bevestigden deze observaties. Bewoners gaven aan behoefte te hebben aan meer rust binnen de woonomgeving en meer duidelijkheid over de verschillende activiteiten die op de locatie plaatsvonden. Deze ervaringen vormden aanleiding om opnieuw na te denken over de inrichting van de organisatie en de wijze waarop wonen, zorg, dagbesteding en ontmoeting werden georganiseerd.

De ontwikkeling van Project PiTT bood de mogelijkheid om deze functies beter van elkaar te scheiden. Ontmoeting, dagbesteding, kennismakingsgesprekken en maatschappelijke activiteiten konden hierdoor steeds meer op een andere locatie plaatsvinden, terwijl binnen Het KoesterKwartier opnieuw meer nadruk kwam te liggen op wonen, veiligheid, privacy en stabiliteit. Het herstellen van rust binnen de woonomgeving was daarmee één van de belangrijke organisatiedoelen van 2025 en vormde tegelijkertijd een belangrijke drijfveer achter de verdere ontwikkeling van Project PiTT.

1.3 Missie en visie: Koesteren, Kwartier Maken en Bruisen

De missie van Bruis Zorg is om mensen met een psychische, psychiatrische of psychosociale kwetsbaarheid een veilig thuis, betekenisvolle relaties en kansen op persoonlijke ontwikkeling te bieden. Wij willen een omgeving creëren waarin mensen zich gezien, gewaardeerd en verbonden voelen, zodat zij kunnen werken aan herstel, eigen regie en een zo volwaardig mogelijke deelname aan de samenleving.

Bij het realiseren van deze missie staan drie kernbegrippen centraal: koesteren, kwartier maken en bruisen. Deze begrippen vormen samen het fundament van onze visie op zorg, begeleiding en samenleven. Ze beschrijven niet alleen wat wij belangrijk vinden, maar ook welke beweging wij samen met cliënten, medewerkers en de organisatie als geheel willen maken. Bewegingen naar binnen, opzij en naar boven / buiten.

Koesteren staat voor het bieden van veiligheid, geborgenheid en onvoorwaardelijke menselijke aandacht. Herstel en ontwikkeling kunnen pas ontstaan wanneer mensen zich welkom voelen, mogen zijn wie zij zijn en ervaren dat zij ertoe doen. Daarom investeren wij in een veilige huiselijke woon-, werk en leefomgeving met duurzame relaties, waarin ruimte is voor kwetsbaarheid én mogelijkheden.

Vanuit deze basis ontstaat ruimte voor **kwartier maken**. Daarmee bedoelen wij het actief creëren van verbindingen tussen mensen en hun omgeving. Wij stimuleren cliënten om stap voor stap deel te nemen aan het gewone leven, sociale contacten op te bouwen, talenten te ontdekken en een betekenisvolle plek in de samenleving te vinden. Tegelijkertijd zetten wij ons in voor een inclusieve omgeving waarin verschillen worden geaccepteerd en mensen elkaar kunnen ontmoeten.

Wanneer veiligheid, verbinding en participatie groeien, ontstaat ruimte voor **bruisen**. Bruisen staat voor ontwikkelen, bijdragen en genieten. Het gaat over het ervaren van plezier, zingeving en verbondenheid, maar ook over het benutten van talenten en het leveren van een bijdrage aan de gemeenschap. Voor cliënten betekent dit het vergroten van kwaliteit van leven en eigen regie. Voor medewerkers betekent het werkplezier, professionele ontwikkeling en betrokkenheid. Voor de organisatie betekent het blijven leren, vernieuwen en groeien.

Deze drie bewegingen volgen elkaar niet strikt op, maar versterken elkaar voortdurend. Samen vormen zij een cyclisch proces van ontwikkeling waarin cliënten, medewerkers en de organisatie steeds opnieuw zoeken naar een passende balans tussen veiligheid, verbinding en groei. Daarmee geven koesteren, kwartier maken en bruisen richting aan de manier waarop wij dagelijks invulling geven aan hoogwaardige zorg en ondersteuning.

1.4 De doelgroep

Bruis Zorg biedt ondersteuning aan volwassenen met psychische, psychiatrische en/of psychosociale kwetsbaarheden. Bij een deel van de cliënten is daarnaast sprake van comorbiditeit, bijvoorbeeld op het gebied van lichamelijke gezondheid, verstandelijke beperking, een vastgelopen sociaal-emotionele ontwikkeling of ouder worden. Wanneer sprake is van psychiatrische problematiek, vinden wij betrokkenheid van een behandelaar een belangrijke voorwaarde voor verantwoorde samenwerking.

Wij richten ons op mensen die, samen met anderen, willen werken aan een leven dat bij hen past, een betekenisvol leven. Wat dat leven inhoudt, verschilt per persoon. Voor de één ligt de nadruk op stabiliteit, veiligheid en rust. Voor een ander gaat het om herstel, ontwikkeling, dagbesteding, sociale contacten of meer deelname aan de samenleving. Steeds zoeken wij naar ondersteuning die aansluit bij de persoon, diens leefwereld en diens mogelijkheden.

Daarbij kijken wij niet alleen naar wat iemand theoretisch kan, maar ook naar wat iemand sociaal-emotioneel aankan. Binnen onze doelgroep bestaat regelmatig een verschil tussen kunnen en aankunnen. Iemand kan op bepaalde momenten zelfstandig lijken, maar in spanning, overvraging of relationele druk toch meer nabijheid, begrenzing of ondersteuning nodig hebben. Dit vraagt om zorgvuldige beeldvorming, realistische verwachtingen en voortdurende afstemming.

Door de opzet van onze organisatie is er geen plaats voor mensen die in een acute crisis verkeren, een ernstig gevaar vormen voor zichzelf of hun omgeving of structureel zorg nodig hebben die de

mogelijkheden van onze woonzorg overstijgt. Ook voor mensen met een zeer intensieve fysieke zorgvraag of een zeer kwetsbaar lichamelijk gestel kan Bruis Zorg niet altijd een passende plek bieden. Op onze website zijn deze uitgangspunten uitgewerkt in in- en exclusiecriteria.

Het is niet altijd mogelijk om vooraf volledig te beoordelen of een cliënt past binnen de groep, de woonomgeving en de mogelijkheden van de organisatie. Problematiek kan zich ontwikkelen of verschuiven, soms juist wanneer het op andere levensgebieden beter gaat. Daarmee blijft er sprake van een spanningsveld dat kenmerkend is voor kleinschalige woonzorg: wij willen mensen met een kwetsbaarheid een thuis bieden en kansen geven op verbinding en ontwikkeling, maar dragen ook verantwoordelijkheid voor veiligheid, stabiliteit en het welzijn van alle cliënten, medewerkers, vrijwilligers en bezoekers.

In een kleine organisatie kan de impact van één niet-passende plaatsing groot zijn. Wanneer de ondersteuningsbehoefte of het gedrag van een cliënt onvoldoende aansluit bij de mogelijkheden van de organisatie of de draagkracht van de groep, kan dit ten koste gaan van het herstelklimaat voor anderen en zet het het kleine team van vaste medewerkers onder druk. Het voortdurend afwegen van individuele belangen tegenover het belang van de gemeenschap vraagt daarom van ons om zorgvuldigheid, professionele oordeelsvorming en soms ook het erkennen van grenzen. Onze ervaringen van 2025 hebben het belang hiervan opnieuw benadrukt.

In 2025 was er één cliënt die niet op haar plek was binnen een woongroep van Bruis Zorg. Dit had te maken met de ernst van haar psychische problematiek in combinatie met een zeer intense fysieke zorgvraag. Deze persoon is na een lang traject met veel moeite uitgeplaatst.

Dit heeft er toe geleid dat wij ons aannamebeleid nog eens onder de loep hebben genomen. De in- en exclusiecriteria zijn aangescherpt. De aanmeld en intakeprocedure is uitgebreid, waarbij taken en verantwoordelijkheden binnen het team anders verdeeld zijn.

Hoewel deze maatregelen geen garanties bieden voor de toekomst, verwachten we hiermee de kans op een mismatch tussen cliënt, groep en organisatie te verkleinen.

1.5 Ervaringen en reflecties rondom groei

Door de opening van een tweede locatie, de groei van het aantal cliënten en de uitbreiding van het dienstenaanbod heeft Bruis Zorg zich in 2025 verder ontwikkeld. Daarmee is een belangrijke stap gezet in de overgang van een micro-zorgorganisatie naar een kleine zorgorganisatie. Deze ontwikkeling paste bij onze ambitie om de organisatorische draagkracht en continuïteit van zorg verder te versterken.

Groei bracht nieuwe taken en verantwoordelijkheden met zich mee op het gebied van governance, kwaliteitsborging, medezeggenschap, personeelsontwikkeling, samenwerking en externe

positionering. Deze taken ontstonden niet alleen doordat wet- en regelgeving dit vraagt, maar ook omdat de organisatie zelf steviger moest worden om passende zorg te kunnen blijven bieden.

Groei was voor Bruis Zorg geen doel op zichzelf, maar een ervaren noodzaak. Als micro-zorgorganisatie zijn de mogelijkheden om taken, verantwoordelijkheden en risico's te spreiden beperkt. Ook zijn er minder mogelijkheden om cliënten een gevarieerd en passend aanbod te bieden en is de organisatie kwetsbaar voor veranderingen in personele bezetting, cliëntsamenstelling en externe ontwikkelingen. Tegelijkertijd nemen de eisen die aan zorgorganisaties worden gesteld toe, terwijl de beschikbare capaciteit binnen een zeer kleine organisatie beperkt blijft.

Door gecontroleerd te groeien ontstond meer ruimte om kennis, verantwoordelijkheden en werkzaamheden te verdelen, deskundigheid verder te ontwikkelen en de organisatie minder afhankelijk te maken van individuele personen. Ook werd het mogelijk om verder te investeren in het onderhoud van het kwaliteitssysteem, scholing, samenwerking, medezeggenschap en bedrijfsvoering. Deze ontwikkeling droeg bij aan een stevigere basis voor cliënten en medewerkers en vergrootte de veerkracht van de organisatie.

Onze ervaring is bovendien dat een gezonde mix van cliënten met verschillende zorgzwaartes en ondersteuningsvragen bijdraagt aan kwaliteit en continuïteit van zorg. Een te eenzijdige samenstelling van de cliëntpopulatie kan leiden tot kwetsbaarheid van het woon- en leefklimaat, hogere belasting van medewerkers en minder mogelijkheden voor wederkerigheid, ontwikkeling en participatie. Bruis Zorg streeft daarom naar een verantwoorde balans binnen de doelgroep waarvoor zij is opgericht. Daarbij blijft steeds vooropstaan dat de zorgvraag moet passen binnen de deskundigheid, visie en mogelijkheden van de organisatie.

We waren er ons van bewust dat groei risico's met zich meebrengt. Een belangrijke uitdaging was om de voordelen van professionalisering en schaalvergroting te combineren met de kleinschaligheid, nabijheid en persoonlijke betrokkenheid die cliënten en medewerkers waarderen in Bruis Zorg. Wij herkennen de spanning die in de zorg kan ontstaan tussen de leefwereld van cliënten en de systeemwereld van organisaties. Bruis Zorg streeft ernaar processen, regels en structuren ondersteunend te laten zijn aan het dagelijks leven van cliënten, en niet andersom.

Hieronder enkele relevante belevingen.

“In 2025 heb ik mij ingezet voor het winkeltje en daar enorm van genoten. Ik vond het leuk om mee te werken aan iets nieuws en samen met de begeleiding iets op te bouwen. Ik liep over van ideeën en kon soms niet wachten om deze uit te voeren. De verantwoordelijkheid die ik kreeg was goed voor mijn zelfbeeld.” (Een bewoner van Het KoesterKwartier)

“Het werken in een kleine organisatie die in ontwikkeling is verschilt enorm van het werken in een grote organisatie. Je wordt meer meegenomen in de processen en hierbij wordt ook een duidelijke mening en inzet verwacht.

Aanpassingsvermogen is noodzakelijk omdat er onvoorziene situaties ontstaan die je met een klein team op moet lossen en waar soms ook geen ervaring of expertise voor is. Dit vergt weer dat je 'out of the box' moet denken en dat je evt. expertise van buitenaf moet zoeken. Daarnaast ligt de verantwoording bij minder personen en moet je dit meer bij jezelf zoeken. Wel is het ook zo dat je je meer betrokken en gewaardeerd voelt omdat je er zo dicht op staat.” (Een nieuwe medewerker)

"Afgelopen periode heb ik geleerd dat groei binnen de organisatie niet alleen meer van hetzelfde betekent, maar dat het ook veel nieuwigheden brengt en daarmee een noodzaak tot loslaten van oude strategieën en werkwijzen, zelfs al is er een duidelijk en goed doordacht beleid. Binnen Bruis Zorg betekende dit in het afgelopen jaar het opnieuw uitvinden van veel operationele en organisatorische zaken." (De directeur-bestuurder)

Onze ervaring is dat groei leuke uitdagingen biedt en veel energie losmaakt, maar dat een groeiproces niet volledig voorspelbaar of beheersbaar is. Waar vooraf vooral een toename van werkzaamheden rondom cliënten, medewerkers en activiteiten werd verwacht, bleek in de praktijk dat de organisatie op veel meer vlakken veranderde.

Werkwijzen die goed functioneerden binnen één kleinschalige locatie bleken niet vanzelfsprekend passend voor een organisatie met meerdere locaties. Informele afstemming maakte steeds vaker plaats voor structurele werkafspraken, vastgelegde verantwoordelijkheden en meer planmatige aansturing van processen. Voor de bestuurder betekende dit een verschuiving in taken en verantwoordelijkheden. Met de uitbreiding naar twee locaties was zij niet langer dagelijks op iedere locatie aanwezig. Daardoor werd het belangrijker om verantwoordelijkheden expliciet te beleggen, informatie gestructureerd te delen en processen beter vast te leggen.

Een belangrijke les uit 2025 was dat groei niet alleen vraagt om ontwikkeling en uitbreiding, maar ook om momenten van consolidatie. Met name rondom Project PiTT werd zichtbaar dat nieuwe initiatieven tijd nodig hebben om zich te zetten. Op verschillende momenten is daarom bewust gekozen om ontwikkelingen niet verder te versnellen en eerst aandacht te besteden aan evaluatie, rolverdeling, werkprocessen en het versterken van de basis. Terugkijkend heeft deze keuze bijgedragen aan een meer duurzame ontwikkeling van de organisatie.

De groei van Bruis Zorg bracht ook financiële vraagstukken met zich mee. Door de toename van het aantal cliënten en een efficiëntere inrichting van de organisatie verbeterde het financiële resultaat in 2025. Hierdoor kon voor het eerst in beperkte mate vermogen worden opgebouwd. Vaste kosten konden over meer cliënten worden verdeeld, waardoor het rendement toenam.

Een beter resultaat betekende echter niet automatisch dat er ook meer geld beschikbaar was. Binnen

onze Wlz-financiering wordt gewerkt met bevoorschotting en nacalculatie. Hierdoor kan er een periode zitten tussen het leveren van zorg en het daadwerkelijk ontvangen van de bijbehorende inkomsten. Daarnaast bevond Bruis Zorg zich in een periode van groei waarin voortdurend moest worden geïnvesteerd. Hierdoor bleef de beschikbare liquiditeit beperkt, ondanks het positieve resultaat.

Terugkijkend laat de verbetering van het rendement vooral zien dat de organisatie efficiënter is gaan werken naarmate zij groeide. Daarnaast werd zichtbaar hoe belangrijk een gezonde financiële basis is om groei, investeringen en tijdelijke verschillen tussen geleverde en uitbetaalde zorg op te kunnen vangen.

In retrospectief zien wij 2025 als een overgangsjaar. Bruis Zorg groeide als organisatie en werd tegelijkertijd uitgedaagd om opnieuw te kijken naar identiteit, werkwijzen en toekomst. De ervaringen van het afgelopen jaar maakten zichtbaar dat groei niet één onderdeel van de organisatie raakt, maar gevolgen heeft voor zorg, personeel, kwaliteit, bedrijfsvoering, financiën en maatschappelijke positionering tegelijk.

De kern van Bruis Zorg bleef daarbij onveranderd. Ook in een periode van professionalisering bleven koesteren, kwartier maken en bruisen richting geven aan de keuzes die werden gemaakt. In de volgende hoofdstukken wordt beschreven hoe deze ontwikkeling zichtbaar werd binnen de verschillende pijlers van het Kwaliteitskader Woonzorg in de Langdurige GGZ.

2. Pijler 1: De cliënt

2.1 Clientervaringen

Om inzicht te krijgen in deze ervaringen voert Bruis Zorg jaarlijks een cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) uit. In 2025 is dit onderzoek uitgevoerd onder bewoners van Het KoesterKwartier, Project PiTT en cliënten die gedurende het jaar gebruik hebben gemaakt van logeeropvang en dagbesteding.

De respons bedroeg 78,6%, waarmee de resultaten een representatief beeld geven van de ervaringen van cliënten binnen de organisatie.

De opzet van het onderzoek sluit aan bij de kernwaarden van Bruis Zorg: koesteren, kwartier maken en bruisen. Hierdoor wordt niet alleen gevraagd naar tevredenheid over de zorg, maar ook naar de mate waarin cliënten zich thuis, veilig, gezien en betrokken voelen en worden ondersteund om deel te nemen aan de samenleving.

De uitkomsten van het onderzoek laten een positief beeld zien. Cliënten waarderen de zorg gemiddeld met een 7,5, gelijk aan het resultaat van het voorgaande jaar. Er werden geen onvoldoendes gegeven. Daarnaast gaf 91% van de respondenten aan zich thuis te voelen binnen Het KoesterKwartier of Project PiTT en voelde 100% zich door de zorg voldoende veilig, geliefd en verzorgd. Ook gaf 91% van de respondenten aan zich door begeleiders gesteund te voelen bij het onderhouden van sociale contacten en deelname aan de samenleving. Eenzelfde percentage ervaart dat de zorg aansluit bij wat voor hen belangrijk en passend is.

Bijzonder vinden wij dat de toelichtingen van cliënten vooral betrekking hadden op ervaringen van verbinding, gezien worden en deelname aan het dagelijks leven. Zo gaf een cliënt aan zich meer uitgenodigd te voelen om eropuit te gaan door het contact met een buurtbewoner. Een andere cliënt beschreef dat de begeleiding hielp om aansluiting te vinden bij de groep op een moment dat de eigen wereld nog klein was. Ook werd benoemd dat de zorg eraan heeft bijgedragen dat iemand zich beter in zijn of haar vel is gaan voelen.

Wij zien cliënttevredenheid niet als een eindpunt. Opmerkingen over grotere porties eten, meer activiteiten ondernemen of vaker naar buiten gaan laten zien dat achter een wens vaak een behoefte schuilgaat die verdere aandacht verdient. Daarom worden dergelijke signalen besproken tijdens evaluaties en waar passend vertaald naar aanpassingen in de begeleidingshouding, doelen of afspraken. Op deze manier gebruiken wij cliëntervaringen niet alleen om terug te kijken, maar vooral om samen te blijven leren en ontwikkelen.

2.2 Het ondersteuningsplan als basis voor persoonsgerichte zorg

Het ondersteuningsplan vormt binnen Bruis Zorg de basis voor persoonsgerichte zorg en ondersteuning. Het helpt ons om de persoon achter de zorgvraag centraal te stellen en gezamenlijk richting te geven aan de begeleiding. Binnen Bruis Zorg bestaat het ondersteuningsplan minimaal uit een beeldbeschrijving, een werkplan met doelen en afspraken, een document met afspraken rondom medicatie en eventuele aanvullende documenten, zoals een crisissignaleringsplan of persoonlijke protocollen.

Het ondersteuningsplan begint met een uitgebreide beeldvorming van de cliënt. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de actuele hulpvraag, maar ook naar de levensloop, gezondheid, familie- en sociale omstandigheden, opleiding, werkervaringen, culturele achtergrond en eerdere ervaringen met hulpverlening. Cliënten worden actief betrokken bij deze beeldvorming. Hun wensen, voorkeuren, ervaringen, krachten en persoonlijke doelen vormen het uitgangspunt voor de ondersteuning. Waar mogelijk wordt uitgegaan van eigen regie, zelfredzaamheid en deelname aan het gewone leven. Indien van toevoeging kan gedragsdeskundige/gz-psycholoog verdiepend onderzoek doen naar de beeldvorming, bijvoorbeeld door in te zoomen op de sociaal emotionele ontwikkeling, trauma of de levensloop.

Naast de cliënt worden ook naasten, wettelijk vertegenwoordigers en andere betrokkenen actief betrokken bij de beeldvorming, tenzij de cliënt aangeeft dit niet te wensen. De rollen, verantwoordelijkheden en onderlinge afspraken worden vastgelegd, zodat voor alle betrokkenen duidelijk is hoe wordt samengewerkt.

Onderdeel van de beeldvorming is het in kaart brengen van risico's, kwetsbaarheden en beschermende factoren op alle relevante leefgebieden. Op basis van deze beeldvorming en risicoanalyse wordt vervolgens gezamenlijk een perspectief geformuleerd. Hierin wordt beschreven welke ontwikkeling, kwaliteit van leven of gewenste situatie voor de cliënt wordt nagestreefd. Dit perspectief vormt de basis voor de doelen, afspraken en ondersteuningsacties die worden vastgelegd in het werkplan.

De doelen worden uitgewerkt op alle relevante leefgebieden, waaronder lichamelijk welbevinden, psychisch functioneren, sociale relaties, daginvulling, zelfredzaamheid, participatie, wonen, financiën, gezondheid en veiligheid. Daarbij wordt gekeken welke ondersteuning nodig is, in welke vorm deze wordt geboden en hoeveel nabijheid, stimulering of overname passend is. De doelen en afspraken worden vastgelegd in het werkplan. Hiermee verbinden cliënt, naasten, medewerkers en betrokken professionals zich gezamenlijk aan de gekozen ontwikkelrichting.

Een belangrijk onderdeel van het ondersteuningsplan is de beschrijving van de begeleidingshouding. Hierin wordt vastgelegd welke benadering aansluit bij de behoeften van de cliënt, welke factoren spanning of ontregeling kunnen veroorzaken en welke ondersteuning in verschillende situaties helpend

is. Hierdoor ontstaat voor alle betrokken medewerkers een gedeeld beeld van wat goede ondersteuning voor deze specifieke cliënt betekent.

Het ondersteuningsplan is gekoppeld aan signaleringsafspraken, risico-inventarisaties, medicatieafspraken en -waar nodig- persoonlijke protocollen. Dagelijks wordt in het elektronisch cliëntdossier gerapporteerd over de voortgang van doelen en afspraken. Wanneer gemaakte afspraken niet kunnen worden nagekomen of sprake is van een afwijking in het ondersteuningsproces, wordt dit geregistreerd binnen het MIC-FOBO-KAV-systeem van de organisatie.

De ondersteuning wordt integraal georganiseerd. Daarbij wordt samengewerkt met huisartsen, behandelaren, FACT-teams, specialisten, paramedici, gemeenten, bewindvoerders, wettelijk vertegenwoordigers en andere betrokken professionals. In het ondersteuningsplan worden afspraken gemaakt over verantwoordelijkheden, informatie-uitwisseling en samenwerking, zodat begeleiding, behandeling, welzijn en maatschappelijke participatie elkaar versterken.

Het ondersteuningsplan wordt minimaal eenmaal per zes maanden samen met de cliënt geëvalueerd en waar nodig tussentijds aangepast. Tijdens deze evaluaties wordt gekeken naar de behaalde resultaten, de ervaren kwaliteit van leven, de passendheid van de ondersteuning, eventuele risico's en nieuwe wensen of doelen. Ook wordt beoordeeld of het eerder geformuleerde perspectief nog aansluit bij de actuele situatie van de cliënt. Wanneer omstandigheden veranderen of nieuwe inzichten ontstaan, worden perspectief, doelen en afspraken hierop aangepast.

Cliënten worden actief gewezen op hun rechten, waaronder de mogelijkheid gebruik te maken van onafhankelijke cliëntondersteuning. Wij vinden het belangrijk dat cliënten zich gehoord voelen, invloed hebben op hun eigen leven en ondersteuning ontvangen die aansluit bij hun persoonlijke wensen, mogelijkheden en omstandigheden.

2.3 Methodisch en cyclisch werken

Binnen Bruis Zorg wordt ondersteuning methodisch en cyclisch vormgegeven. Daarbij wordt gewerkt vanuit de overtuiging dat goede zorg niet ontstaat door het uitvoeren van losse activiteiten, maar door voortdurend samen met cliënten te onderzoeken wat nodig is, welke doelen belangrijk zijn en welke ondersteuning daarbij past.

Het ondersteuningsproces begint met beeldvorming. Samen met de cliënt, en waar gewenst met naasten en andere betrokkenen, wordt een zo volledig mogelijk beeld gevormd van de persoon, diens levensgeschiedenis, krachten, kwetsbaarheden, wensen, dromen, mogelijkheden en ondersteuningsbehoeften. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar problemen of beperkingen, maar juist ook naar datgene wat voor de cliënt betekenis geeft aan het leven.

Vervolgens worden risico's, kwetsbaarheden en aandachtspunten in kaart gebracht. Op basis hiervan wordt gezamenlijk een perspectief geformuleerd: een beschrijving van de gewenste ontwikkeling of kwaliteit van leven die de cliënt wil bereiken. Vanuit dit perspectief worden doelen, afspraken en ondersteuningsacties vastgelegd in het ondersteuningsplan.

Gedurende de ondersteuning wordt regelmatig geëvalueerd welke ontwikkelingen zichtbaar zijn geworden, in hoeverre doelen zijn bereikt en welke nieuwe inzichten zijn ontstaan. Op basis van deze evaluatie worden beeldvorming, perspectief, doelen en afspraken waar nodig aangepast. Hierdoor ontstaat een continue cyclus van kijken, begrijpen, handelen en leren.

Deze werkwijze sluit aan bij de kwaliteitscirkel van Deming (Plan-Do-Check-Act) en helpt ons om ondersteuning voortdurend af te stemmen op de veranderende behoeften en mogelijkheden van cliënten. Daarmee vormt het cyclisch werken een belangrijk fundament onder de kwaliteit van zorg binnen Bruis Zorg. Dezelfde werkwijze wordt binnen Bruis Zorg ook toegepast op organisatieniveau. Hierop wordt verderop in dit kwaliteitsbeeld teruggekomen.

2.4 Koesteren van de leefwereld

Binnen Bruis Zorg vormt het koesteren van de leefwereld van cliënten een belangrijk uitgangspunt voor persoonsgerichte zorg. Daarmee bedoelen wij dat niet de organisatie, de indicatie of het zorgsysteem centraal staat, maar het dagelijks leven van de cliënt zelf. Wij zijn ons ervan bewust dat zorgorganisaties werken binnen een systeem van wet- en regelgeving, indicaties, kwaliteitseisen, verantwoording en financiering. Deze systeemwereld is noodzakelijk om goede en veilige zorg mogelijk te maken. Tegelijkertijd schuilt hierin het risico dat procedures, regels en organisatorische belangen meer aandacht krijgen dan het leven van de persoon voor wie de zorg uiteindelijk bedoeld is.

Bij Bruis Zorg proberen wij daarom steeds opnieuw aan te sluiten bij de leefwereld van de cliënt. Wij willen begrijpen wie iemand is, welke betekenisvolle relaties er zijn, wat iemand belangrijk vindt, welke ervaringen iemand heeft opgedaan en welke wensen, dromen, zorgen of verliezen een rol spelen in het dagelijks leven. De leefwereld van een cliënt bestaat niet alleen uit problemen of ondersteuningsvragen, maar ook uit gewoonten, herinneringen, talenten, overtuigingen, hoop, teleurstellingen en de behoefte ergens bij te horen en van betekenis te zijn.

Koesteren betekent voor ons dat wij deze leefwereld serieus nemen en beschermen tegen onnodige verstoring. Dat kan betekenen dat wij ruimte maken voor persoonlijke rituelen, aandacht besteden aan belangrijke relaties, ondersteunen bij het onderhouden van sociale contacten of samen zoeken naar activiteiten die betekenis geven aan het dagelijks leven. Soms betekent koesteren juist dat wij vertragen, luisteren en aanwezig zijn, zonder direct te willen oplossen of veranderen.

Tegelijkertijd zien wij koesteren niet als het wegnemen van verantwoordelijkheden. Wij geloven dat mensen zich vaak beter ontwikkelen wanneer zij ervaren dat zij ertoe doen, invloed hebben op hun

eigen leven en worden ondersteund bij het benutten van hun mogelijkheden. Daarom richten wij ons niet alleen op het bieden van zorg, maar ook op het versterken van eigen regie, zelfzorg, persoonlijke ontwikkeling en maatschappelijke participatie.

In de dagelijkse praktijk vraagt dit voortdurend om afstemming. Soms vraagt een situatie om bescherming, overname of nabijheid. Op andere momenten is juist ruimte geven, stimuleren of loslaten meer passend. Het onderscheid tussen wat iemand kan en wat iemand aankan speelt hierbij regelmatig een belangrijke rol. Het ondersteuningsplan helpt ons om hierover met cliënten, naasten en betrokken professionals in gesprek te blijven. Koesteren is daarmee geen afzonderlijke methodiek, maar een grondhouding die richting geeft aan de wijze waarop wij kijken naar cliënten, ondersteuning vormgeven en keuzes maken in de dagelijkse praktijk.

Een cliënt kan misschien zelfstandig boodschappen doen, maar lukt dat ook wanneer hij slecht heeft geslapen, veel spanning ervaart of sociale prikkels moet verwerken? Binnen Bruis Zorg kijken wij niet alleen naar wat iemand kan, maar ook naar wat iemand aankan. Dit helpt ons om verwachtingen beter af te stemmen op de draagkracht van cliënten en overvraging te voorkomen.

2.5 Dilemma's in de dagelijkse praktijk

Goede zorg laat zich niet volledig vangen in protocollen, richtlijnen of ondersteuningsplannen. In de dagelijkse praktijk worden medewerkers, cliënten en naasten regelmatig geconfronteerd met situaties waarin verschillende belangen, waarden of behoeften naast elkaar bestaan. Het bieden van persoonsgerichte zorg vraagt daarom niet alleen om deskundigheid, maar ook om het voortdurend maken van afwegingen.

Binnen Bruis Zorg zien wij deze afwegingen niet als een teken dat iets niet goed gaat, maar juist als een kenmerk van goede zorg. Wanneer de leefwereld van cliënten werkelijk centraal staat, ontstaan immers situaties waarin niet één oplossing vanzelfsprekend de juiste is. Juist dan is het belangrijk om met cliënten, naasten en betrokken professionals in gesprek te blijven over wat in die specifieke situatie passend is.

Juist het afgelopen jaar werden wij ons ervan bewust dat kwaliteit niet alleen zichtbaar wordt in wat wij doen, maar ook in de afwegingen die wij maken wanneer verschillende waarden met elkaar botsen. De vraag was daarbij niet zozeer óf wij moesten kiezen tussen bijvoorbeeld veiligheid en vrijheid, ondersteunen en stimuleren of systeemwereld en leefwereld, maar hoe wij deze waarden met elkaar in evenwicht konden brengen.

De groei van de organisatie, de uitbreiding naar een tweede locatie en de toenemende diversiteit aan cliënten en zorgvragen hebben deze vraagstukken niet veroorzaakt, maar wel zichtbaarder gemaakt. Situaties die voorheen vaak impliciet werden opgelost, vroegen steeds vaker om bewuste afwegingen

en gezamenlijke reflectie. Hierdoor groeide het besef dat goede zorg niet ontstaat door één waarde consequent voorrang te geven boven een andere, maar door steeds opnieuw te zoeken naar wat in de leefwereld van deze cliënt, op dit moment, het meest passend is.

Een terugkerend dilemma betreft de balans tussen ondersteunen en stimuleren. Veel cliënten hebben behoefte aan nabijheid, bescherming en praktische hulp. Tegelijkertijd zien wij dat het overnemen van verantwoordelijkheden ook onbedoelde gevolgen kan hebben. Wanneer ondersteuning te veel wordt overgenomen, kunnen vaardigheden verloren gaan of kan het vertrouwen in eigen kunnen afnemen. Daar staat tegenover dat te veel nadruk op zelfstandigheid kan leiden tot overvraging, stress of gevoelens van falen. In de dagelijkse begeleiding zoeken wij daarom steeds naar een evenwicht waarbij cliënten worden ondersteund waar nodig en gestimuleerd waar mogelijk. Niet de norm van zelfredzaamheid staat hierbij centraal, maar de vraag wat iemand nodig heeft om een goed leven te kunnen leiden.

Een tweede dilemma betreft de verhouding tussen veiligheid en vrijheid. Zorgprofessionals hebben de verantwoordelijkheid om risico's te signaleren en waar mogelijk te beperken. Tegelijkertijd hebben cliënten het recht om keuzes te maken die niet altijd aansluiten bij wat professionals wenselijk achten. Dit kan gaan over gezondheid, daginvulling, sociale contacten, behandeling of leefstijl. Binnen Bruis Zorg proberen wij risico's bespreekbaar te maken, zonder het leven van cliënten volledig te organiseren of te beheersen. Daarbij zoeken wij naar een balans waarbij veiligheid wordt bevorderd, maar er tegelijkertijd ruimte blijft voor eigen keuzes, persoonlijke voorkeuren en levenservaringen.

Ook ervaren wij regelmatig een spanningsveld tussen accepteren en veranderen. Veel cliënten hebben een lange geschiedenis binnen de geestelijke gezondheidszorg achter de rug. Sommigen hebben jarenlang gewerkt aan herstel, behandeling en persoonlijke ontwikkeling. Tegelijkertijd zijn er beperkingen, kwetsbaarheden of klachten die niet volledig verdwijnen. Dit roept de vraag op wanneer ondersteuning gericht moet zijn op verandering en wanneer juist op acceptatie. Onze ervaring is dat kwaliteit van leven niet uitsluitend ontstaat door groei of herstel, maar ook door het ervaren van veiligheid, verbondenheid, betekenis en waardigheid. Koesteren betekent daarom soms dat wij ontwikkeling stimuleren en soms dat wij helpen om met beperkingen om te gaan zonder dat deze het gehele leven gaan bepalen.

Een laatste dilemma betreft de verhouding tussen leefwereld en systeemwereld. Als zorgorganisatie hebben wij te maken met wet- en regelgeving, indicaties, kwaliteitseisen, financiering en verantwoording. Deze kaders zijn noodzakelijk om goede en veilige zorg mogelijk te maken. Tegelijkertijd merken wij dat zij soms kunnen botsen met wat cliënten op dat moment nodig hebben of belangrijk vinden. De uitdaging is dan om binnen deze kaders ruimte te blijven zoeken voor maatwerk en menselijkheid. Wij beschouwen het als een belangrijke opdracht om ervoor te zorgen dat

procedures, regels en systemen ondersteunend blijven aan het dagelijks leven van cliënten en niet andersom.

Deze dilemma's zijn niet op te lossen en verdwijnen niet. Zij vragen om voortdurende reflectie, dialoog en professionele afwegingen. Juist in die zoektocht proberen wij recht te doen aan wat voor Bruis Zorg centraal staat: het koesteren van de leefwereld van cliënten en het ondersteunen van een zo betekenisvol mogelijk leven.

3. Pijler 2: Naasten

3.1 Naasten als onderdeel van de leefwereld

De leefwereld van cliënten bestaat niet alleen uit de cliënt zelf, maar ook uit de mensen die voor hem of haar van betekenis zijn. Familieleden, vrienden, burens, vrijwilligers en andere belangrijke relaties kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan welzijn, identiteit, herstel en kwaliteit van leven. Binnen Bruis Zorg zien wij deze relaties daarom niet als een aanvulling op de zorg, maar als een wezenlijk onderdeel van de leefwereld van cliënten.

Voor veel cliënten vormen naasten een belangrijke bron van steun, herkenning, verbondenheid en continuïteit. Zij kennen vaak de levensgeschiedenis van de cliënt, hebben belangrijke gebeurtenissen meegemaakt en beschikken over kennis die kan bijdragen aan een beter begrip van de persoon achter de zorgvraag. Tegelijkertijd zien wij dat sociale netwerken sterk van elkaar verschillen. Sommige cliënten beschikken over een betrokken familie of vriendenkring, terwijl anderen te maken hebben met verlieservaringen, conflicten, vervreemding of een zeer beperkt netwerk.

Binnen Bruis Zorg proberen wij daarom niet alleen aandacht te hebben voor de cliënt, maar ook voor de relaties die voor hem of haar betekenisvol zijn. Tijdens beeldvorming, ondersteuningsplanbesprekingen en evaluaties wordt actief stilgestaan bij het netwerk van cliënten en de rol die belangrijke anderen hierin spelen. Daarbij kijken wij niet alleen naar de praktische ondersteuning die naasten kunnen bieden, maar ook naar hun betekenis voor het ervaren van verbondenheid, veiligheid, identiteit en kwaliteit van leven.

Het afgelopen jaar heeft ons opnieuw laten zien hoe belangrijk relaties zijn voor het welzijn van cliënten. Juist op momenten van spanning, verlies, herstel of verandering blijken betekenisvolle contacten vaak een belangrijke bron van steun. Het ondersteunen, behouden of soms herstellen van belangrijke verbindingen vormt daarom een wezenlijk onderdeel van het koesteren van de leefwereld van cliënten.

3.2 Project PiTT: kwartier maken voor verbinding en gemeenschap

Naast het ondersteunen van bestaande relaties zoeken wij actief naar mogelijkheden om de leefwereld van cliënten te vergroten. Voor veel cliënten met een psychische of psychosociale kwetsbaarheid is het sociale netwerk in de loop der jaren kleiner geworden. Relaties zijn soms verloren gegaan, maatschappelijke rollen zijn weggefallen en deelname aan het gewone leven is minder vanzelfsprekend geworden. Hierdoor kan een situatie ontstaan waarin mensen wel ondersteuning ontvangen, maar onvoldoende ervaren dat zij onderdeel zijn van een gemeenschap.

Vanuit deze gedachte is Project PiTT verder ontwikkeld. Waar Het KoesterKwartier van oorsprong vooral een veilige woonomgeving bood, ontstond steeds nadrukkelijker de behoefte om ook de verbinding met de buitenwereld te versterken. Project PiTT is daarmee meer geworden dan een woonvoorziening of dagbestedingslocatie. Het is een plek waar ontmoeting, participatie en gemeenschapsvorming samenkomen.

Binnen PiTT krijgen cliënten de mogelijkheid om nieuwe rollen en relaties te ontwikkelen. Door deelname aan dagbestedingsactiviteiten, het ontvangen van bezoekers, het verzorgen van de ruimte, het organiseren van activiteiten en het vormgeven van de Open Huiskamer worden cliënten niet uitsluitend aangesproken als zorgontvanger, maar ook als gastheer, vrijwilliger, buurtgenoot, collega of initiatiefnemer. Hierdoor ontstaat ruimte om talenten in te zetten, vaardigheden te ontwikkelen en van betekenis te zijn voor anderen.

Met de Open Huiskamer PiTT is bewust gekozen voor een laagdrempelige ontmoetingsplek waar bewoners, cliënten, naasten, vrijwilligers, buurtbewoners en andere geïnteresseerden elkaar kunnen ontmoeten. Het doel hiervan is niet alleen het aanbieden van activiteiten, maar vooral het mogelijk maken van wederkerige relaties tussen mensen die elkaar anders wellicht nooit zouden ontmoeten. Door verschillen te normaliseren en ruimte te maken voor ontmoeting wordt gewerkt aan inclusie, sociale cohesie en het versterken van informele netwerken.

Wij zien Project PiTT daarmee als een concrete uitwerking van wat wij binnen Bruis Zorg verstaan onder kwartier maken. Niet door uitsluitend individuele cliënten te ondersteunen, maar door ook te investeren in de omgeving waarin zij leven. Zo ontstaat een gemeenschap waarin cliënten niet alleen zorg ontvangen, maar ook zelf van betekenis kunnen zijn voor anderen. Juist in deze wederkerigheid zien wij belangrijke voorwaarden voor verbondenheid, herstel, persoonlijke ontwikkeling en kwaliteit van leven.

3.3 Samenwerken met naasten

Het betrekken van naasten bij de zorg lijkt vanzelfsprekend, maar blijkt in de praktijk vaak een complex proces. Het afgelopen jaar hebben wij opnieuw ervaren dat goede samenwerking met naasten niet alleen vraagt om open communicatie en wederzijds vertrouwen, maar ook om het zorgvuldig omgaan met verschillende belangen, verwachtingen en verantwoordelijkheden.

Binnen Bruis Zorg worden naasten, wanneer cliënten dit wensen, actief betrokken bij ondersteuningsplanbesprekingen, evaluaties en belangrijke ontwikkelingen. Steeds vaker maken naasten gebruik van de mogelijkheid om mee te lezen in het elektronisch cliëntendossier. Wij ervaren dat dit kan bijdragen aan vertrouwen, wederzijds begrip en een betere samenwerking rondom de cliënt.

Tegelijkertijd zien wij dat de relatie tussen cliënt, naasten en zorgverleners soms gepaard gaat met dilemma's. Familieleden en andere betrokkenen hebben vaak jarenlang meegemaakt met de psychische kwetsbaarheid van hun naaste. Zij hebben periodes van crisis, terugval, teleurstelling en herstel meegemaakt en dragen soms nog steeds een grote mate van zorg en verantwoordelijkheid. Hierdoor kunnen gevoelens van bezorgdheid, machteloosheid of beschermingsdrang ontstaan.

In de praktijk leidt dit soms tot verschillende opvattingen over wat goede zorg is. Waar cliënten meer ruimte of zelfstandigheid wensen, ervaren naasten dit niet altijd als veilig.

Een moeder maakte zich zorgen omdat haar zoon meer vrijheid kreeg dan zij wenselijk vond. De cliënt zelf wilde juist meer zelfstandigheid. In gesprekken met cliënt, familie en begeleiding ontstond ruimte om de verschillende zorgen, wensen en verwachtingen uit te spreken. Niet iedereen kreeg volledig zijn zin, maar er ontstond wel meer begrip voor elkaars perspectief.

Omgekeerd komt het voor dat cliënten juist behoefte hebben aan bescherming of nabijheid, terwijl hun netwerk verwacht dat zij meer verantwoordelijkheid nemen. Ook worden wij soms geconfronteerd met uiteenlopende verwachtingen over informatievoorziening, betrokkenheid bij besluitvorming of de rol die de organisatie zou moeten vervullen richting naasten zelf.

Deze ervaringen hebben ons opnieuw laten zien dat goede samenwerking niet ontstaat door één perspectief centraal te stellen, maar door ruimte te maken voor verschillende perspectieven. Daarbij proberen wij recht te doen aan de positie van naasten, zonder de stem van de cliënt uit het oog te verliezen. Tegelijkertijd erkennen wij dat ook naasten behoefte kunnen hebben aan informatie, erkenning en ondersteuning om hun rol goed te kunnen vervullen.

Voor de komende jaren zien wij kansen om de samenwerking met naasten verder te versterken. Daarbij denken wij aan betere informatievoorziening, laagdrempelige communicatie en het verkennen van mogelijkheden voor participatie van naasten binnen medezeggenschap en kwaliteitsontwikkeling. De centrale vraag blijft daarbij hoe wij cliënten, naasten en professionals kunnen ondersteunen om gezamenlijk vorm te geven aan een leefwereld waarin verbinding, vertrouwen en wederzijds respect centraal staan.

4. Pijler 3: De professional

4.1 De professional als drager van de koesterende cultuur

De kwaliteit van zorg wordt in belangrijke mate bepaald door de mensen die deze zorg dagelijks vormgeven. Binnen Bruis Zorg zien wij medewerkers niet uitsluitend als uitvoerders van zorgtaken, maar als dragers van de cultuur en visie van de organisatie. Zij zijn degenen die in het dagelijks contact met cliënten inhoud geven aan wat wij verstaan onder koesteren, kwartier maken en bruisen.

Aan het begin van 2025 bestond het team van Bruis Zorg uit 6,67 fte. Binnen het team waren verschillende functies vertegenwoordigd, waaronder de directeur-bestuurder (Sociaal Werker 5 / Manager 3), sociaal werkers, een assistent welzijn, huishoudelijke ondersteuning, een kok, een senior verpleegkundige (ook stafmedewerker als verpleegkundig kwaliteitsfunctionaris), een gedragsdeskundige / GZ psycholoog (stafmedewerker) en een ervaringsdeskundige. (Beide stafmedewerkers beschikken over een BIG-registratie.) Daarnaast werd tijdelijk gebruikgemaakt van gedetacheerde zorgprofessionals.

Door deze combinatie van functies en deskundigheden kon ondersteuning worden geboden op uiteenlopende leefgebieden en ontstond ruimte om zowel de dagelijkse begeleiding van cliënten als de verdere ontwikkeling van de organisatie vorm te geven.

Als kleine organisatie kent Bruis Zorg korte lijnen en een hoge mate van onderlinge betrokkenheid. Waar medewerkers in het verleden (voor het contract met het zorgkantoor) veelal individueel ondersteuning boden vanuit persoonlijke afspraken met cliënten, wordt tegenwoordig gewerkt vanuit één gezamenlijk team rondom alle cliënten. Hierdoor zijn gezamenlijke beeldvorming, onderlinge afstemming en gedeelde verantwoordelijkheid steeds belangrijker geworden. In 2025 is nadrukkelijk aandacht besteed aan het verder ontwikkelen van de teamsamenwerking, het verduidelijken van taken en verantwoordelijkheden, het verbeteren van de werkplanning en het doelmatig organiseren van overleg en samenwerking.

Koesteren vraagt van medewerkers dat zij kunnen aansluiten bij de leefwereld van cliënten, oog hebben voor hun geschiedenis, kwetsbaarheden, wensen en mogelijkheden en bereid zijn om een relatie aan te gaan die wordt gekenmerkt door betrokkenheid, betrouwbaarheid en respect. Kwartier maken vraagt vervolgens dat medewerkers verder kijken dan de directe zorgvraag en aandacht hebben voor de verbinding tussen cliënten, hun netwerk en de samenleving. Bruisen vraagt tenslotte dat medewerkers creëren en ruimte zien voor ontwikkeling, initiatief, levensvreugde en betekenisgeving, zowel bij cliënten als binnen de organisatie zelf.

In de dagelijkse begeleiding wordt gewerkt vanuit verschillende methodische uitgangspunten, waaronder de presentiebenadering, Triple-C, de sociaal-emotionele ontwikkelingsfasen van Dosen en inzichten uit de Roos van Leary. Deze methodieken helpen medewerkers om aan te sluiten bij de

leefwereld van cliënten, de vraag achter de vraag te horen en steeds opnieuw af te wegen wat iemand nodig heeft. Daarbij speelt ook het onderscheid tussen wat iemand kan en wat iemand aankan een belangrijke rol.

Het afgelopen jaar werd zichtbaar hoeveel invloed de groei van de organisatie heeft op de invulling van de professionele rol. Door de uitbreiding van het aantal cliënten, de opening van Project PiTT, de groei van het team en de verdere professionalisering van de organisatie ontstonden nieuwe vraagstukken rondom samenwerking, verantwoordelijkheden, deskundigheid en leiderschap. Evenwel bleef de kern van het werk onveranderd: het bieden van nabijheid, ondersteuning en begeleiding aan mensen met een psychische of psychosociale kwetsbaarheid.

De uitdaging van 2025 was daarom niet alleen om voldoende medewerkers te vinden, maar vooral om gezamenlijk vorm te geven aan een professionele organisatie zonder de nabijheid, flexibiliteit en menselijkheid te verliezen die cliënten juist waarderen. Daarbij groeide het besef dat kwaliteit niet uitsluitend wordt bepaald door systemen, procedures of functies, maar vooral door de wijze waarop medewerkers deze in de dagelijkse praktijk tot leven brengen.

4.2 Een team in ontwikkeling

De groei van Bruis Zorg bracht ook veranderingen met zich mee voor het team. Niet alleen de omvang van het team groeide, er kwam ook meer diversiteit aan deskundigheden en perspectieven.

Tegelijkertijd bleek 2025 een bewogen jaar. Verschillende medewerkers verlieten de organisatie, twee medewerkers raakten langdurig ziek, één medewerker overleed onverwacht en één medewerker werd ontslagen. Daarnaast vertrokken meerdere nieuwe medewerkers alweer binnen korte tijd. Hierdoor werd opnieuw zichtbaar hoe kwetsbaar kleine organisaties kunnen zijn wanneer personele veranderingen elkaar in hoog tempo opvolgen. Om de continuïteit van zorg te waarborgen werd tijdelijk gebruikgemaakt van extra ondersteuning via Klik in Zorg.

Ook Bruis Zorg ervaart de toenemende schaarste aan gekwalificeerde zorgprofessionals. Het aantrekken van nieuwe medewerkers bleek mogelijk, maar het duurzaam behouden van medewerkers bleek een grotere uitdaging.

Nieuwe medewerkers die afkomstig waren uit grotere instellingen ontdekten al snel dat werken binnen Bruis Zorg iets anders vraagt. Rollen liggen minder vast, lijnen zijn korter en medewerkers worden uitgenodigd om actief mee te denken over de ontwikkeling van de organisatie. Dit vraagt zelfstandigheid en eigenaarschap, maar biedt ook ruimte om daadwerkelijk invloed uit te oefenen.

De ervaringen van het afgelopen jaar hebben ons geleerd dat werken binnen een kleine, groeiende organisatie andere competenties vraagt dan werken binnen een grote instelling. Waar in grotere organisaties verantwoordelijkheden vaak verdeeld zijn over verschillende afdelingen, wordt binnen

Bruis Zorg een groter beroep gedaan op zelfstandigheid, eigenaarschap, flexibiliteit en het vermogen om mee te denken over de ontwikkeling van de organisatie als geheel.

Bruis Zorg is een erkend leerbedrijf en ziet het opleiden van toekomstige professionals als een belangrijk onderdeel van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. In 2025 waren binnen de organisatie één BBL-student werkzaam en werden aan twee BOL-studenten stageplaatsen aangeboden. Studenten nemen actief deel aan de dagelijkse praktijk en worden begeleid door ervaren collega's. Tegelijkertijd brengen zij nieuwe kennis, vragen en perspectieven mee. Hierdoor draagt het leerklimaat niet alleen bij aan de ontwikkeling van studenten, maar ook aan de voortdurende ontwikkeling van medewerkers en organisatie. Juist binnen een lerende organisatie vinden wij het belangrijk dat ervaren professionals en mensen in opleiding samen optrekken en van elkaar leren.

Om meer duidelijkheid te creëren over rollen, verantwoordelijkheden en ontwikkelmogelijkheden is in 2025 gekozen om de functieprofielen opnieuw vorm te geven op basis van het Functieboek van de CAO Sociaal Werk. Daarbij wordt gewerkt met een opbouw van Sociaal Werker 1 tot en met Sociaal Werker 5. Deze functiedifferentiatie helpt om verantwoordelijkheden beter te verdelen en biedt medewerkers een duidelijk ontwikkelperspectief binnen de organisatie. De opbouw sluit bovendien goed aan bij de ontwikkelfase van Bruis Zorg, waarin enerzijds behoefte bestaat aan breed inzetbare professionals en anderzijds aan medewerkers die specialistische kennis, coördinatie of organisatieontwikkeling kunnen dragen.

Terugkijkend zien wij dat de groei van het team niet alleen een organisatorische opgave was, maar ook een cultuurvraagstuk. Nieuwe medewerkers kwamen vaak uit grotere organisaties en waren gewend aan andere structuren, verantwoordelijkheden en vormen van ondersteuning. Het afgelopen jaar heeft ons geleerd dat wij nog explicieter mogen zijn in wat werken binnen Bruis Zorg vraagt en wat medewerkers van de organisatie mogen verwachten.

Daarnaast werd zichtbaar dat de organisatie zich in een overgangsfase bevindt. Structuren, werkprocessen en verantwoordelijkheden waren nog volop in ontwikkeling. Tegelijkertijd was de bestuurder nog sterk betrokken bij het primaire proces, terwijl ook steeds meer bestuurlijke en managementtaken aandacht vroegen. Hierdoor ontstonden soms onduidelijkheden of verschillende verwachtingen over rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming. In 2025 is daarom bewust geïnvesteerd in leiderschapsontwikkeling, functiedifferentiatie, taakverdeling en het verder versterken van de organisatiestructuur.

Daarmee werd 2025 niet alleen een jaar van uitbreiding, maar ook een jaar van bewustwording over het type professional dat past bij de visie, cultuur en ontwikkelfase van Bruis Zorg.

4.3 Medewerkerservaringen en leren van feedback

Om zicht te krijgen op de ervaringen van medewerkers heeft Bruis Zorg in 2025 voor de eerste keer een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd. De respons bedroeg 87,5%, waarmee een representatief beeld is verkregen van de ervaringen binnen het team.

De resultaten laten zien dat medewerkers over het algemeen zeer tevreden zijn over hun werk. De gemiddelde waardering bedroeg een 8,0. Alle respondenten gaven aan hun werk leuk te vinden. Medewerkers ervaren hun werkzaamheden als zinvol, betekenisvol en afwisselend. Ook worden de ruimte voor eigen inbreng, de betrokkenheid van collega's en de mogelijkheid om verantwoordelijkheid te dragen positief gewaardeerd. Medewerkers geven aan zich gezien en gewaardeerd te voelen en beschrijven het werken binnen Bruis Zorg als een omgeving waarin zij hun kwaliteiten kunnen inzetten en verder ontwikkelen.

Opvallend is dat de verbeterpunten nauwelijks betrekking hadden op de inhoud van het werk of de zorg aan cliënten. De aandachtspunten hadden vooral betrekking op organisatorische randvoorwaarden zoals planning, roosterbeheer, communicatie, werkoverleggen en de behoefte aan meer rust en structuur binnen de zich ontwikkelende organisatie.

Deze uitkomsten sluiten aan bij de ontwikkelingen die Bruis Zorg het afgelopen jaar heeft doorgemaakt. De groei van de organisatie bracht veel nieuwe mogelijkheden met zich mee, maar vroeg tegelijkertijd veel van medewerkers en bestuurder. Het opzetten van een tweede locatie, het aantrekken van nieuwe medewerkers, het herinrichten van werkprocessen en het verder professionaliseren van de organisatie vroegen om voortdurende afstemming en flexibiliteit. Juist hierdoor werd zichtbaar hoe belangrijk rust, duidelijkheid en structuur zijn als fundament onder een betrokken en deskundig team.

De signalen uit het MTO zijn daarom niet alleen gebruikt om terug te kijken, maar ook om verbeteringen door te voeren. Onder andere zijn stappen gezet in het verbeteren van de roosterplanning, de implementatie van Shiftbase, het verder structureren van overlegmomenten, het verduidelijken van taken en verantwoordelijkheden en het verminderen van de werkdruk bij de bestuurder door verdere functiedifferentiatie en taakverdeling.

Naast de reguliere deskundigheidsbevordering op het gebied van onder andere BHV en medicatieveiligheid is binnen Bruis Zorg ruimte voor persoonlijke ontwikkeling via scholing, supervisie, intervisie en teamontwikkeling. In 2025 zijn alle doelen uit het opleidingsplan gerealiseerd. Ook vonden de reguliere werkbegeleidings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken plaats.

Wij zien het MTO daarmee niet als een beoordeling van medewerkers of organisatie, maar als een hulpmiddel om gezamenlijk te leren en te ontwikkelen. De bereidheid van medewerkers om open feedback te geven en actief mee te denken over verbeteringen zien wij als een belangrijke kracht van de organisatie en als een voorwaarde om de koesterende cultuur van Bruis Zorg verder te ontwikkelen.

5. Pijler 4: De samenleving

Binnen Bruis Zorg zien wij maatschappelijke participatie niet als een doel op zichzelf, maar als een vanzelfsprekend onderdeel van een betekenisvol leven. Veel cliënten hebben ervaren dat de afstand tot de samenleving groter werd door psychische kwetsbaarheid, verlies van sociale rollen, een beperkt netwerk of langdurige afhankelijkheid van zorg. Daarom richten wij ons niet alleen op het bieden van ondersteuning, maar ook op het versterken van verbindingen tussen cliënten en de wereld om hen heen.

In 2025 kreeg dit onder meer vorm binnen Project PiTT en de Open Huiskamer. Hier ontstonden ontmoetingen tussen cliënten, buurtbewoners, vrijwilligers, familieleden en andere betrokkenen. Cliënten werden niet alleen ondersteund, maar kregen ook de mogelijkheid om zelf van betekenis te zijn voor anderen. Daarmee werd zichtbaar dat kwartier maken meer is dan participatie alleen. Het gaat om het creëren van ruimte waarin mensen elkaar kunnen ontmoeten, relaties kunnen opbouwen en onderdeel kunnen zijn van een gemeenschap.

Tijdens een activiteit in de Open Huiskamer verzorgde een cliënt de ontvangst van bezoekers. Waar hij eerder vooral ondersteuning ontving, vervulde hij nu zelf een betekenisvolle rol voor anderen. Juist dit soort ervaringen laten zien hoe participatie kan bijdragen aan zelfvertrouwen, verbondenheid en herstel.

Terugkijkend zien wij dat Bruis Zorg zich hiermee steeds nadrukkelijker ontwikkelt als een organisatie die niet alleen zorg biedt, maar ook bijdraagt aan inclusie, verbondenheid en een samenleving waarin mensen met een psychische kwetsbaarheid volwaardig kunnen deelnemen. Tegelijkertijd ervaren wij dat deze beweging niet alleen iets vraagt van cliënten, maar ook van de samenleving zelf. Door samen te werken met vrijwilligers, buurtbewoners, naasten, stagiaires, professionals en maatschappelijke partners proberen wij bruggen te slaan tussen zorg en samenleving en ruimte te creëren voor ontmoeting, wederkerigheid en deelname.

6. Leren, reflecteren en verbeteren

6.1 Cyclisch werken aan kwaliteit en organisatieontwikkeling

Binnen Bruis Zorg wordt dezelfde methodische werkwijze die wordt toegepast in de ondersteuning van cliënten ook gebruikt voor de ontwikkeling van de organisatie als geheel. Hiermee sluiten de manier waarop wij naar cliënten kijken en de manier waarop wij naar de organisatie kijken bewust op elkaar aan.

Zoals bij cliënten wordt gewerkt vanuit beeldvorming, risico-inventarisatie, perspectiefvorming, doelen en evaluatie, wordt ook de organisatie volgens een cyclisch proces ontwikkeld. Op organisatieniveau wordt gewerkt volgens de kwaliteitscirkel van Deming (Plan-Do-Check-Act). Hierdoor ontstaat een continue leer- en verbetercyclus waarin ervaringen, signalen, risico's, resultaten en ontwikkelingen met elkaar in verband worden gebracht.

Het proces begint met een evaluatie van het voorgaande jaar. Hierbij worden resultaten, ervaringen, cliënt- en medewerkerstevredenheid, incidenten, signalen van belanghebbenden, risicoanalyses en andere relevante informatie verzameld en geanalyseerd. Op basis hiervan wordt een actuele beeldbeschrijving van de organisatie opgesteld. Deze beeldbeschrijving vormt het vertrekpunt voor het formuleren van een gezamenlijk perspectief, doelen en verbeteracties voor de komende periode.

Door deze werkwijze ontstaat een lerende organisatie waarin ontwikkelingen niet los van elkaar worden bekeken, maar worden geplaatst binnen een bredere context van kwaliteit, continuïteit, risico's, kansen en maatschappelijke ontwikkelingen. Op deze manier proberen wij niet alleen te reageren op veranderingen, maar ook bewust richting te geven aan de ontwikkeling van Bruis Zorg.

6.2 Risicogestuurd werken

Onderdeel van deze werkwijze is het jaarlijks uitvoeren van een integrale risicoanalyse. Hierbij worden risico's en kansen beoordeeld op het gebied van cliëntveiligheid, kwaliteit van zorg, deskundigheid van medewerkers, continuïteit van dienstverlening, organisatieontwikkeling, financiën, privacy, samenwerking met netwerkpartners en maatschappelijke betrokkenheid. De risicoanalyse wordt samen met medewerkers uitgevoerd en vormt een vast onderdeel van de beeldvorming en het jaarplan.

De risicoanalyse van 2025 maakte zichtbaar dat de belangrijkste uitdagingen voor Bruis Zorg niet uitsluitend lagen op het gebied van cliëntveiligheid, maar juist ook op thema's als personele continuïteit, rol- en taakverdeling, organisatiegroei, cultuurontwikkeling, deskundigheidsbevordering en het behouden van de menselijke maat binnen een groeiende organisatie. Deze inzichten zijn meegenomen in de beeldvorming en hebben richting gegeven aan de doelen en verbetermaatregelen voor de komende periode.

Daarnaast maakte de risicoanalyse zichtbaar dat verdere groei alleen verantwoord is wanneer deze gepaard gaat met voldoende aandacht voor deskundigheid, teamsamenwerking, leiderschap, financiële continuïteit en het behouden van de kleinschalige en persoonsgerichte cultuur die kenmerkend is voor Bruis Zorg. Daarmee vormde de risicoanalyse niet alleen een instrument voor beheersing, maar ook een hulpmiddel om bewuste keuzes te maken over de toekomstige ontwikkeling van de organisatie.

6.3 Leren van ervaringen, signalen en externe toetsing

Binnen Bruis Zorg zien wij kwaliteit niet als het voorkomen van iedere fout, afwijking of onverwachte gebeurtenis. Kwaliteit wordt zichtbaar in het vermogen om van ervaringen te leren en verbeteringen daadwerkelijk door te voeren.

In 2025 zijn daarom verschillende bronnen van informatie gebruikt om zicht te krijgen op de kwaliteit van zorg en ondersteuning. Cliënten werden bevraagd middels het cliënttevredenheidsonderzoek, medewerkers via het medewerkerstevredenheidsonderzoek en daarnaast werden signalen uit evaluaties, team overleggen, klachten, incidentmeldingen en contacten met belanghebbenden verzameld en geanalyseerd.

Ook de meldingen incidenten en capaciteiten, fouten, ongevallen, bijna ongevallen en klachten, afwijkingen en verbeterpunten (MIC-, FOBO- en KAV) vormden een belangrijke bron van informatie. In 2025 werden 42 meldingen geregistreerd, tegenover 54 meldingen in 2024. Er waren geen calamiteiten of klachten. Alle meldingen zijn besproken, geanalyseerd, opgevolgd en afgesloten. Daarbij werd niet alleen gekeken naar de gebeurtenis zelf, maar ook naar mogelijke onderliggende oorzaken en verbeterkansen voor cliënten, medewerkers en de organisatie als geheel.

Een melding gaat binnen Bruis Zorg niet alleen over wat er misging. Vaak roept een melding juist nieuwe vragen op. Hoe is deze situatie ontstaan? Welke factoren speelden mee? Welke lessen kunnen we hieruit trekken? Door meldingen gezamenlijk te analyseren ontstaan regelmatig verbeteringen in werkafspraken, communicatie of samenwerking.

De meldingen hadden voornamelijk betrekking op cliëntgedrag, medicatieveiligheid, ongevallen, afwijkingen in werkprocessen en organisatorische verbeterpunten. De meeste incidenten betroffen zelfbeschadigend gedrag of agressieve gedragingen van cliënten. Daarnaast werden enkele fouten in de medicatieverstrekking en verpleegkundige handelingen gemeld, evenals een aantal valincidenten zonder letsel.

Hoewel 42 meldingen voor een organisatie van onze omvang relatief veel lijkt, dient dit aantal in context te worden geplaatst. Een aanzienlijk deel van de meldingen hield verband met één cliënt met complexe problematiek, waarvan gedurende 2025 steeds duidelijker werd dat de ondersteuningsbehoefte onvoldoende aansloot bij de mogelijkheden van de organisatie. Deze cliënt is uiteindelijk uitgestroomd naar een beter passende zorgomgeving. Dit verklaart mede de daling van het

aantal meldingen ten opzichte van eerdere jaren. Tegelijkertijd bevestigde deze situatie het belang van zorgvuldige beeldvorming, passende plaatsingen, duidelijke in- en exclusiecriteria en voortdurende evaluatie van de aansluiting tussen cliënt, woonomgeving en organisatie.

De meldingen hebben geleid tot verschillende verbetermaatregelen. Zo zijn procedures rondom medicatieveiligheid aangescherpt, is aanvullende scholing georganiseerd, zijn verantwoordelijkheden duidelijker belegd en zijn organisatorische processen verder geprofessionaliseerd. Ook zijn de aanmeld- en intakeprocedure verder ontwikkeld, is een stafgroep ingericht om complexe aanmeldingen gezamenlijk te beoordelen, zijn huisregels verduidelijkt en is Shiftbase geïmplementeerd om planning, urenregistratie en salarisverwerking te verbeteren. Daarnaast zijn maatregelen genomen om de veiligheid en leefbaarheid binnen de woonvoorzieningen te vergroten.

Een belangrijke conclusie uit de analyse was dat incidenten zelden het gevolg zijn van één afzonderlijke gebeurtenis. Vaak bleek sprake van een samenloop van factoren, zoals veranderingen in de belastbaarheid van cliënten, onduidelijke verwachtingen, personele wisselingen of organisatorische ontwikkelingen binnen een groeiende organisatie. Deze inzichten hebben bevestigd hoe belangrijk gezamenlijke beeldvorming, duidelijke communicatie, tijdige evaluatie en het expliciet verdelen van verantwoordelijkheden zijn voor de kwaliteit en veiligheid van zorg. Daarmee dragen meldingen niet alleen bij aan beheersing van risico's, maar ook aan het lerend vermogen van de organisatie.

In 2025 is daarnaast nadrukkelijk gekeken naar wat de Zorgstandaard GGZ betekent voor de ondersteuning die Bruis Zorg biedt. Daarbij is onderzocht hoe herstelgericht werken, netwerkgericht samenwerken, gezamenlijke besluitvorming, ervaringsdeskundigheid en passende zorg nog beter kunnen worden geïntegreerd in de dagelijkse praktijk. Deze verkenning heeft niet geleid tot een afzonderlijke methodiek, maar wel tot een verdere verdieping van bestaande werkwijzen en een grotere bewustwording van de uitgangspunten die ten grondslag liggen aan goede GGZ-zorg.

Daarnaast vond in 2025 de hercertificeringsaudit voor het HKZ-keurmerk Kleine Organisaties plaats. De audit resulteerde in een positief oordeel. Er werden geen afwijkingen geconstateerd en de auditor concludeerde dat het managementsysteem voldoet aan de eisen van de norm en doeltreffend functioneert. Tevens werd vastgesteld dat Bruis Zorg in staat is te voldoen aan relevante wet- en regelgeving, contractuele verplichtingen en de eigen kwaliteitsdoelstellingen.

Voor ons betekende dit meer dan een formele bevestiging van de kwaliteit van het systeem. Juist in een jaar waarin de organisatie groeide, een tweede locatie werd ontwikkeld, nieuwe medewerkers werden aangetrokken en veel processen opnieuw moesten worden ingericht, gaf de audit vertrouwen dat deze ontwikkelingen beheerst verliepen.

Terugkijkend zien wij dat het lerend vermogen van de organisatie in 2025 verder is gegroeid. Er werd niet alleen gekeken naar wat goed ging of fout ging, maar vooral naar wat ervaringen, signalen en gebeurtenissen vertellen over de behoeften van cliënten, de ontwikkeling van medewerkers en de

toekomst van de organisatie. Hierdoor werd leren steeds minder een afzonderlijke kwaliteitsactiviteit en steeds meer onderdeel van het dagelijks handelen van cliënten, medewerkers en bestuur. Juist daarin herkennen wij de ontwikkeling van Bruis Zorg tot een lerende organisatie.

7. Bestuurlijke reflectie en vooruitblik

Wanneer wij terugkijken op 2025 zien wij een jaar van groei, ontwikkeling en bewustwording. Groei was voor Bruis Zorg geen doel op zichzelf, maar een ervaren noodzaak. Om kwalitatief goede zorg te kunnen blijven bieden, risico's beter te spreiden, continuïteit te waarborgen en ruimte te creëren voor verdere ontwikkeling was uitbreiding van de organisatie noodzakelijk.

Tegelijkertijd heeft het afgelopen jaar ons geleerd dat groei veel meer betekent dan het toevoegen van cliënten, medewerkers of locaties. Groei verandert de organisatie zelf. Rollen verschuiven, verantwoordelijkheden veranderen, nieuwe vraagstukken dienen zich aan en bestaande werkwijzen blijken niet altijd meer passend. Hierdoor werd zichtbaar dat professionalisering niet alleen vraagt om nieuwe systemen, processen en afspraken, maar vooral om voortdurende reflectie op de vraag wat wij als organisatie willen behouden.

Een belangrijke les van het afgelopen jaar is dat kwaliteit niet uitsluitend zichtbaar wordt in behaalde resultaten, maar juist ook in de wijze waarop wordt omgegaan met dilemma's. In de dagelijkse praktijk werden wij regelmatig geconfronteerd met spanningsvelden tussen ondersteunen en stimuleren, veiligheid en vrijheid, accepteren en veranderen, leefwereld en systeemwereld. Deze dilemma's zijn niet op te lossen, maar vragen om voortdurende professionele afwegingen.

Ook heeft het afgelopen jaar ons geholpen om scherper te kijken naar de betekenis van herstelondersteunende zorg. De verdieping in de Zorgstandaard GGZ bevestigde dat herstel voor iedere cliënt iets anders betekent. Voor de één ligt het accent op ontwikkeling, zelfstandigheid of participatie, terwijl voor de ander stabiliteit, verbondenheid, veiligheid of kwaliteit van leven belangrijker zijn. Dit sluit aan bij onze overtuiging dat goede zorg begint bij het begrijpen van de mens achter de zorgvraag en het horen van de vraag achter de vraag.

Daarbij hebben wij opnieuw ervaren dat er een belangrijk verschil bestaat tussen wat iemand kan en wat iemand aankan. Aandacht voor sociaal-emotionele ontwikkeling, menselijke behoeften, relationele afstemming en betekenisvolle rollen helpt ons om ondersteuning beter aan te laten sluiten bij de persoon en diens leefwereld. De inzichten uit de presentiebenadering, Triple-C, de Roos van Leary en de sociaal-emotionele ontwikkelingsfasen van Dosen hebben ons geholpen deze visie verder te verdiepen en concreter vorm te geven in de dagelijkse praktijk.

Misschien wel de belangrijkste les van 2025 was dat ontwikkeling niet alleen vraagt om beweging, maar soms ook om vertraging. Op verschillende momenten hebben wij bewust gekozen om pas op de plaats te maken, ontwikkelingen te evalueren, ervaringen te verwerken en opnieuw te bepalen wat voor cliënten, medewerkers en organisatie werkelijk van waarde is. Juist deze momenten van consolidatie hebben geholpen om verdere groei duurzamer en beter beheersbaar te maken.

Voor de komende jaren ligt de uitdaging niet alleen in verdere groei of professionalisering, maar vooral in het behouden van de cultuur die Bruis Zorg kenmerkt. Een cultuur waarin cliënten worden gezien als mens voordat zij cliënt zijn. Waar ruimte is voor nabijheid, ontmoeting, betekenisgeving en wederkerigheid. Waar systemen ondersteunend zijn aan de leefwereld van mensen en niet andersom.

Met trots kijken wij terug op wat cliënten, naasten, medewerkers, vrijwilligers, samenwerkingspartners en toezichthouders gezamenlijk hebben bereikt en wat een ieder aan onze missie en organisatie heeft bijgedragen. Ondanks de ervaren moeilijkheden kijken wij met vertrouwen vooruit. Niet omdat alle antwoorden gevonden zijn of alle moeilijkheden zijn verdwenen, maar omdat wij hebben ervaren dat wij als lerende gemeenschap in staat zijn om samen te blijven onderzoeken wat voor cliënten een betekenisvol leven mogelijk maakt en hoe dit te organiseren.

Dat is voor ons de essentie van koesteren, kwartier maken en bruisen.