

Jaar in beeld

2025

Kijken naar
wat wél kan

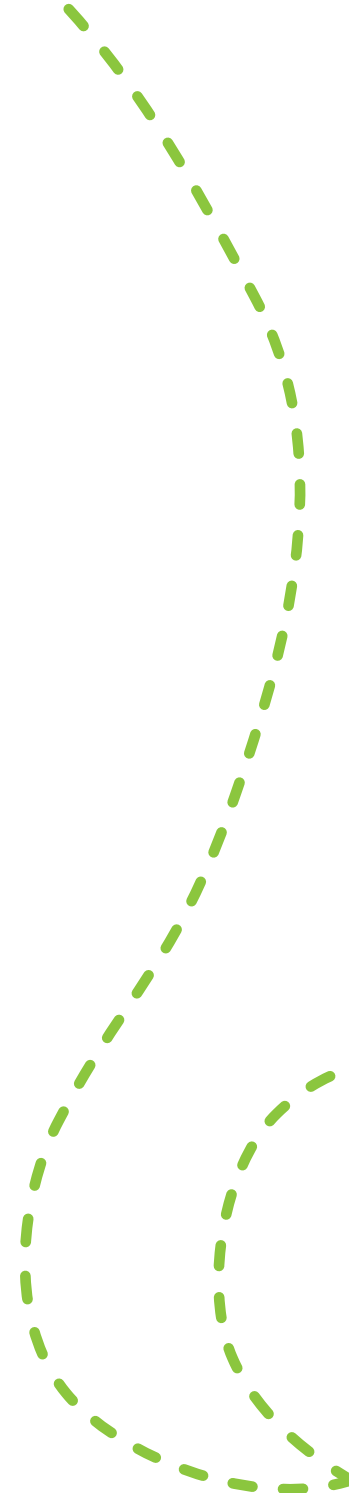
ipse
de bruggen

Zorg in elke
levensfase



Inhoud

Wij zijn Ipse de Bruggen	3	Grip op risico's	16
Een goed leven, elke dag	4	Wat medewerkers zeggen	17
Ipse de Bruggen in cijfers	5	Duurzaam leven en werken, stap voor stap	18
De medewerker centraal, naast de cliënt	6	Van kind naar volwassene	20
Wat zeggen cliënten?	8	Gezond en veilig werken	22
Kwaliteit van zorg	9	Samen leren en vernieuwen	23
Technologie die het verschil maakt	10	Samen bouwen aan een toekomstbestendige zorg	24
Zo werken we samen	11	Vooruitblik	26
Zo staan we er financieel voor	12	Colofon	27
VR-bril verbetert behandeling	14		



Wij zijn Ipse de Bruggen



Afgelopen jaar stond voor Ipse de Bruggen opnieuw in het teken van blijven kijken naar wat wél kan. In een tijd waarin de zorg onder druk stond, zochten we elke dag naar ruimte voor aandacht, ontwikkeling en kwaliteit van leven.

Voor dit voorwoord gingen we in gesprek met Lutfi, cliënt bij de Ruimte in Delft, en zijn begeleider Meltem. Als je Lutfi ontmoet, zie je misschien eerst zijn rolstoel. Iemand die niet kan praten. Maar wie verder kijkt, ziet een aardige jongen en een harde werker. Iemand met talent, creativiteit en aanstekelijk optimisme.

“Blijf strijden en geef nooit op”, typt hij op zijn spraakcomputer. Dat is precies wat hij doet.

Afgelopen jaar ontwikkelde Lutfi zich op het Mediaplein. Hij maakt video's en helpt andere cliënten bij het monteren. Met geduld en plezier legt hij uit hoe het werkt. Waar je misschien verwacht dat hij hulp nodig heeft, helpt hij juist anderen. En dat blijft niet onopgemerkt, zijn video's worden tienduizenden keren bekeken.

“Wat mensen vaak niet meteen zien, is hoeveel hij kan”, zegt Meltem.

Het verhaal van Lutfi laat zien waar het bij Ipse de Bruggen om draait. De ruimte om te zijn wie je bent en om mogelijkheden te blijven zien, los van beperkingen. Voor cliënten, in elke levensfase, en voor medewerkers die elke dag met aandacht en betrokkenheid werken aan een goed leven. Dat is waar we voor staan. Vandaag, morgen en in de toekomst.

In deze uitgave lees je een beknopte weergave van onze jaarverantwoording. Meer cijfers, achtergronden en verhalen vind je in de online jaarverantwoording. •



Bekijk hier de online jaarverantwoording.

Een goed leven, elke dag

Bij Ipse de Bruggen maken we ons sterk voor een goed leven voor de cliënt. Met ruimte om te groeien, jezelf te zijn en zoveel mogelijk eigen regie te ervaren. We kijken altijd naar wat wél kan.

Zorg die meebeweegt

We bieden passende zorg en ondersteuning aan mensen met een verstandelijke beperking. Dat doen we dicht bij de cliënt: op locatie, thuis of ambulantly. Altijd afgestemd op het leven van de cliënt.

Samen sterk in de regio

Als expert in intensieve zorg werken we samen met partners in Zuid-Holland. Zo zorgen we dat cliënten de best mogelijke ondersteuning krijgen, nu en in de toekomst.

Mensen maken het verschil

Onze medewerkers en vrijwilligers zijn betrokken en vakbekwaam. Samen met cliënten en hun netwerk bouwen zij aan ontwikkeling, vertrouwen en kwaliteit van leven.

Een goed werkklimaat = goede zorg

We investeren in stabiele teams en een omgeving waarin medewerkers goed kunnen werken. Want alleen dan kunnen zij cliënten de aandacht en ondersteuning bieden die nodig zijn.

Blijven ontwikkelen

We werken continu aan een positief leef- en werkklimaat. Door te leren, samen te werken en te verbeteren, bouwen we aan toekomstbestendige zorg. •



Ipse de Bruggen in cijfers 2025



Benieuwd naar alle cijfers?
Scan de QR-code.

Medewerkers

5.294



Aantal fte **3.870**

Leerlingen **301**

Vrijwilligers **1.900**

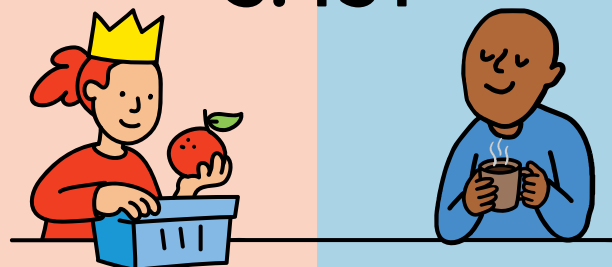
Ziekteverzuim

Ipse de Bruggen **9,8%**

Branche **8,5%**

Cliënten

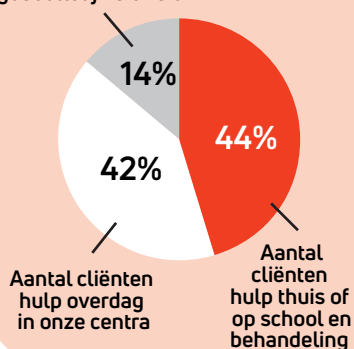
5.491



Kind & Jeugd

1.592

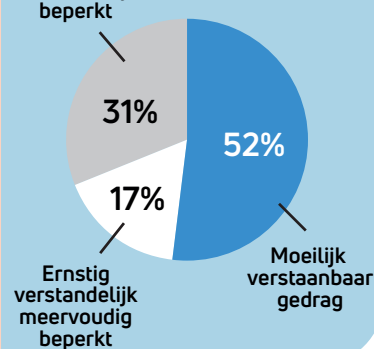
Aantal cliënten
hulp (tijdelijk) of
gedeeltelijk uit huis



Volwassenenzorg

3.899

Verstandelijk beperkt



Financiën



Financieel resultaat

13,4 miljoen



Omzet

472

miljoen

Locaties

350



10

Cafés en lunchrooms

14

Ateliers en kunstwinkels

10

Theater- en
muziekgroepen

waaronder het wereldberoemde
Jostiband Orkest

3

Academische
werkplaatsen

GOUD, SCORE en
Academische werkplaats
ZorgTechnologie
Gehandicaptenzorg

DE MEDEWERKER CENTRAAL, NAAST DE CLIËNT

“Als je goed voor je mensen zorgt, zorgen zij goed voor de cliënten”

Bij Ipse de Bruggen draait het niet alleen om goede zorg, maar ook om de mensen die die zorg mogelijk maken. Als manager Leren & Ontwikkelen houdt Jan Willem Schulte zich bezig met een grote vraag: hoe zorg je ervoor dat medewerkers zich blijven ontwikkelen, terwijl de tijd schaars is en de arbeidsmarkt dat steeds lastiger maakt?

Zelf woont hij op een woonboot in Weesp. "Ik zeil graag, roei veel, ben eigenlijk altijd op of rond het water", vertelt hij. Die energie brengt hij ook mee naar zijn werk. "Ik was Maritiem Officier, werkte in de bankwereld en had een eigen bedrijf in didactiek. Wat ik altijd het leukst vond, is mensen helpen zich te ontwikkelen, daarom ben ik ook gaan lesgeven."

Een frisse blik op leren en werken

Die blik zet hij nu dagelijks in. Zijn werk draait om twee thema's: het aantrekken van nieuwe medewerkers met ontwikkelpotentieel en het ontwikkelen van de mensen die er al werken. "De arbeidsmarkt is krap, zeker in de zorg. Dus moet je anders kijken. Wij nemen vaker mensen aan met ontwikkelpotentieel, in plaats van alleen met diploma's. Vervolgens leiden we ze binnen Ipse de Bruggen op, in samenwerking met onderwijsinstellingen."

Investeren in mensen loont

Ipse de Bruggen geeft hier op grote schaal invulling aan. Het aantal medewerkers met een werk-leer-contract groeide in korte tijd van 150 naar 450. "Dat zijn mensen uit allerlei sectoren: politie, justitie, dienstverlening, noem maar op. Ze willen van betekenis zijn." Tegelijkertijd wordt er geïnvesteerd in de ontwikkeling van de circa 5.500 medewerkers die er al werken. Via interne opleidingen, trainingen en nieuwe leerpaden. "In 2025 investeerde Ipse de Bruggen € 671.000 in collegegeld voor mbo- en hbo-opleidingen van begeleiders in opleiding, en nog eens € 71.000 in boeken en leermiddelen."

Anders kijken naar groei

Wat Jan Willem betreft is dat ook hard nodig. "Vroeger was het: eerst een diploma, dan pas de volgende stap. Nu kijken we meer naar wat iemand al kan. Als je hier vijftien jaar werkt, heb je enorm veel ervaring. Waarom zou je dan niet kunnen doorgroeien zonder weer de schoolbanken in te gaan?" Die manier van denken past bij een bredere verandering binnen de organisatie, waarbij scholing nog steeds kan, maar niet altijd nodig is. "We zeggen nu: de medewerker staat, naast de cliënt, ook op één. Want als je goed voor je mensen zorgt, zorgen zij goed voor de cliënten."

Een plek voor langdurige relaties

Volgens hem zit daar ook de kracht van Ipse de Bruggen. "Cliënten wonen hier vaak lange tijd, soms

“De arbeidsmarkt is krap, zeker in de zorg. Dus moet je anders kijken.”

hun hele leven. Dan bouw je echt een band op." Tegelijkertijd is het belangrijk dat medewerkers zich blijven ontwikkelen. "Een leven lang (werken) bij Ipse de Bruggen hoeft niet per se", zegt hij. "Maar een leven lang leren, dat willen we wél bieden. Of dat nu hier is of ergens anders." Die balans, tussen betrokkenheid en ontwikkeling, maakt Ipse de Bruggen volgens hem een bijzondere plek. "Mensen werken hier omdat ze het écht willen. En als ze in het eerste jaar hun draai hebben gevonden, blijven ze vaak lang. Dat zegt alles." •



Wat zeggen cliënten?

Om goed inzicht te krijgen in hoe cliënten de zorg en ondersteuning ervaren, doet Ipse de Bruggen regelmatig onderzoek naar cliënttevredenheid. In 2024 en 2025 is dit onderzoek uitgevoerd door het LSR (Landelijk Steunpunt medezeggenschap). Cliënten en ouders vulden hiervoor vragenlijsten in. Waar nodig kregen cliënten ondersteuning van een begeleider.

Wat zeggen cliënten?

Uit de onderzoeken komt over het algemeen een positief beeld naar voren. Cliënten geven aan tevreden te zijn over de ondersteuning die zij ontvangen, de sfeer op de locatie en het contact met begeleiders en andere cliënten. Ook ervaren zij ruimte voor eigen regie, bijvoorbeeld bij de invulling van hun dag.

Binnen wonen waarderen cliënten vooral hun eigen woonplek en de begeleiding die zij ontvangen. Bij dagbesteding zijn cliënten positief over de activiteiten en de sociale contacten. Ambulante cliënten geven aan dat er goed naar hen wordt geluisterd en dat afspraken worden nagekomen.

Binnen Kind & Jeugd waarderen ouders de KDC's (kinderdienstencentra) met een gemiddeld cijfer van 8,5. Zij zijn positief over de sfeer en over de manier waarop begeleiders afspraken nakomen.

Waar liggen verbeterkansen?

De resultaten laten ook zien op welke punten verdere verbetering mogelijk is. Cliënten vragen onder andere aandacht voor de beschikbare tijd van begeleiders, persoonlijke woonwensen en welzijn. Binnen dagbesteding is behoefte aan meer variatie in activiteiten en meer samenwerking. Ambulante cliënten noemen eenzaamheid als aandachtspunt. Binnen Kind & Jeugd worden personele wisselingen en meer aandacht voor gebouwen en buitenruimtes genoemd als verbeterpunten.

Wat doen we met de uitkomsten?

De uitkomsten van de onderzoeken worden besproken binnen de teams en vormen de basis voor verbeteracties op locatie- en regioniveau. We werken gericht aan meer persoonlijke aandacht, een passende invulling



van de dag en het versterken van sociale verbinding. Veel van deze thema's vragen blijvende aandacht en maken onderdeel uit van de voortdurende ontwikkeling van de kwaliteit van zorg en ondersteuning. •



Meer weten over cliënttevredenheid?

[Scan de QR-code](#)

Kwaliteit van zorg



Benieuwd naar de volledige kwaliteitsverantwoording?

Scan de QR-code

Wat ging goed?

Ook in 2025 stond de kwaliteit van zorg centraal. We hebben stappen gezet in het versterken van deskundigheid, samenwerking en continuïteit. Instrumenten zoals *OVM volgt je* helpen medewerkers om de ontwikkeling van kinderen beter te volgen en gerichtere doelen te stellen.

Binnen de organisatie is veel aandacht besteed aan een positief leef- en werkklimaat. Teams werkten aan samenwerking, teamcultuur en nabijheid. We zien dat cliënten zich meer gehoord voelen wanneer teams stabiel zijn.

Op het gebied van veiligheid zijn belangrijke verbeteringen gerealiseerd. Tijdens de HKZ-audit zijn eerdere aandachtspunten, zoals medicatieveiligheid en rapportage, aantoonbaar verbeterd.

We leren ook van klachten, incidenten en calamiteiten. Op basis van uitkomsten van onderzoek hebben we beleid, protocollen en werkinstructies aangepast. Ook zijn inzichten verwerkt in trainingen en werkafspraken.

Wat vroeg aandacht?

De druk op de zorg bleef groot. Personeelstekorten, verzuim en complexe zorgvragen vroegen veel van teams. Ook het maken van de dienstroosters bleef kwetsbaar. Daarnaast zien we verbeterpunten in de afstemming tussen begeleiders en behandelaren, het verminderen van administratieve druk en het bieden van voldoende persoonlijke aandacht aan cliënten. Signalen uit cliënttevredenheidsonderzoeken, incidenten, evaluaties en gesprekken met medewerkers helpen ons om deze aandachtspunten tijdig in beeld te krijgen.

Wat hebben we geleerd?

We hebben geleerd dat stabiele teams essentieel zijn voor kwaliteit van zorg. Ook blijkt dat veranderingen, zoals de afbouw van de inzet van zzp'ers, meer maatwerk vragen dan vooraf gedacht. Daarom blijven we inzetten op betere samenwerking, duidelijke processen en een toekomstbestendige organisatie van de zorg. Methodisch cyclisch werken helpt ons daarbij. Teams reflecteren regelmatig op kwaliteit, bespreken verbeterpunten en stellen doelen bij waar nodig. Zo blijven we leren en verbeteren in de praktijk. •

Technologie die het verschil maakt



Meer regie in het dagelijks leven

In het voorwoord maakten we kennis met Lutfi. Voor hem is technologie onmisbaar. Met zijn spraakcomputer kan hij communiceren, grapjes maken en laten zien wie hij is. Het geeft hem een stem en daarmee meer regie over zijn eigen leven. Dat is precies waar we technologie voor inzetten: om cliënten te helpen zich uit te drukken, keuzes te maken en zo zelfstandig mogelijk te zijn.

Ondersteuning die werkt in de praktijk

Technologie helpt niet alleen cliënten, maar ook medewerkers. Zo ondersteunt robot Tessa cliënten bij structuur en dagelijkse routines. De Hume-sok helpt om spanningsopbouw eerder te signaleren, zodat medewerkers sneller kunnen inspelen op wat iemand nodig heeft. Digitale hulpmiddelen maken het daar-

naast makkelijker om informatie vast te leggen en te delen. Daardoor ontstaat meer overzicht en blijft er meer tijd over voor persoonlijke aandacht.

Blijven ontwikkelen en verbeteren

We blijven investeren in zorgtechnologie en digitalisering. Dat doen we samen met cliënten, verwanten en andere organisaties. Zo zorgen we dat toepassingen aansluiten bij de praktijk en echt iets opleveren. Tegelijkertijd blijft het belangrijk om innovaties goed te blijven gebruiken en verder te verankeren in het dagelijks werk. •



Meer voorbeelden van technologie en innovatie in de zorg

Scan de QR-code



Zo werken we samen

Samen rond de cliënt

Goede zorg doen we samen. Met cliënten, hun verwanten en een netwerk van professionals kijken we wat nodig is voor een goed leven. We werken nauw samen met onder andere gemeenten, zorgkantoren, onderwijs en andere zorgorganisaties in de regio.

Slimmer georganiseerd

Binnen Ipse de Bruggen werken teams steeds meer samen in clusters. Teams die goed bij elkaar en bij de ondersteuningsbehoefte van de client passen, werken intensiever samen en ondersteunen elkaar waar nodig. Zo kunnen we flexibeler inspelen op de vraag van cliënten en zorgen we voor continuïteit in de zorg. Voor cliënten betekent dit meer vaste gezichten en betere afstemming. Voor medewerkers ontstaat ruimte om hun kennis breder in te zetten en beter samen te werken.

Samen meer mogelijk

Deze manier van werken komt samen in het programma *Samen meer mogelijk*. Door kennis te delen, elkaar te helpen en slimmer te plannen, versterken we de kwaliteit van zorg én het werkplezier van medewerkers. We blijven deze samenwerking stap voor stap verder ontwikkelen, met aandacht voor wat goed werkt in de praktijk. •



Meer weten over Samen meer mogelijk?

[**Scan de QR-code**](#)

Zo staan



we er financieel voor

Een gezonde basis

Ipse de Bruggen is financieel gezond en heeft een sterke positie in de regio. Dat is belangrijk, want alleen met een stabiele basis kunnen we blijven investeren in goede zorg, medewerkers en passende huisvesting. Het jaar 2025 is afgesloten met een positief resultaat van € 13,4 miljoen. Dat resultaat is beter dan in 2024. Dit komt onder andere door hogere tarieven en een toename van de geleverde zorg, waardoor de inkomsten zijn gestegen. Ook de kosten namen toe, bijvoorbeeld door loonstijgingen vanuit de nieuwe cao en de inzet van externe medewerkers. Wel waren de kosten voor externe inzet lager dan in eerdere jaren. Daarnaast stegen de overige bedrijfskosten door hogere prijzen. Door scherp te blijven sturen op inkomsten, uitgaven en investeringen houden we ruimte om te blijven bouwen aan toekomstbestendige zorg.

Waar komt het geld vandaan?

Het grootste deel van onze inkomsten komt uit de Wet langdurige zorg (Wlz). Daarnaast ontvangen we inkomsten uit onder andere de Jeugdwet, Wmo, forensische zorg en subsidies. De totale opbrengsten bedroegen in 2025 circa € 472 miljoen. De groei komt vooral door hogere tarieven en een toename van de zorg die we bieden.

Waar geven we het aan uit?

Het grootste deel van onze kosten gaat naar personeel. In totaal besteedden we € 348 miljoen aan personele kosten. Het aandeel externe inhuur is verder afgenomen. Dat betekent dat er meer stabiliteit ontstaat in teams.

Daarnaast geven we geld uit aan onder andere: voeding en verblijf, vervoer, onderhoud en energie en cliëntgebonden kosten. Deze uitgaven zijn nodig om cliënten dagelijks goede zorg en ondersteuning te bieden.

Investeren in de toekomst

Om ook in de toekomst goede zorg te kunnen blijven bieden, investeren we in gebouwen, voorzieningen en duurzaamheid. In 2025 investeerden we ca. € 49 miljoen in gebouwen en inventaris. De totale waarde van onze gebouwen en terreinen groeide naar € 234,4 miljoen. We bouwen en verbeteren locaties met het oog op de lange termijn, passend bij de zorgvraag in de regio en bij onze ambitie om te verduurzamen..

Wat betekent dit?

Door slimmer te plannen en efficiënter te werken, hebben we onze middelen beter ingezet. Zo verbeteren we de financiële resultaten, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van zorg. Tegelijkertijd blijven er aandachtspunten, zoals personele bezetting en het goed afstemmen van capaciteit op de zorgvraag. •



Benieuwd naar de volledige jaarrekening?

[Scan de QR-code](#)



Benieuwd naar meer cijfers?

[Scan de QR-code](#)

VR-BRIL VERBETERT BEHANDELING

“Deze reacties krijgen we met rollenspellen niet voor elkaar”



Bij behandelcentrum Middenweg worden cliënten met een licht verstandelijke beperking en ernstige gedragsstoornissen en/of psychiatrische problematiek tijdelijk behandeld. Voor cliënten met een verslaving is er de specialistische module ‘Middelengebruik’. Binnen deze module werd afgelopen jaar geëxperimenteerd met het inzetten van een VR-bril. Eva Barnhoorn en Nick Wisse delen hun positieve ervaringen.

Het uitgangspunt van de module is dat cliënten geen verslavende middelen meer gebruiken of – als dat niet haalbaar is – het middelengebruik beter onder controle krijgen. “Eerst bespreken we de theorie”, zegt Nick Wisse. Hij is coördinerend begeleider en als trainer specialistische modules geeft hij onder andere de module Middelengebruik. “Daarna gaan we oefenen. Dat doen we normaal gesproken met rollenspellen. Ik speel bijvoorbeeld een dealer die de cliënt in de verleiding brengt. De cliënt reageert daarop met de aangeleerde technieken. Deze rollenspellen vinden cliënten vaak ongemakkelijk en onrealistisch. In andere

gevallen gaan we naar buiten. Met iemand die verslaafd is aan alcohol lopen we bijvoorbeeld langs een drankwinkel. Dat is realistischer, maar kost meer tijd en kan ook voor te veel spanning zorgen.”

Tussen rollenspel en exposure

Een triggerende situatie nabootsen met een VR-bril zou dus een mooie tussenstap zijn, dacht Eva Barnhoorn. Eva is gedragsdeskundige, werkt als behandelcoördinator en heeft als aandachtsfunctionaris de specialistische module Middelengebruik in haar pakket. Ze kwam in contact met een aanbieder van VR-oplossingen. Zo kwam de VR-bril vier maanden bij de kliniek in Zwammerdam terecht en later ook op de locatie Poortugaal. Bij het inzetten van de bril is het belangrijk dat eerst goed in kaart wordt gebracht wanneer iemand in de verleiding komt. “In welke situatie, op welke plek en in contact met welke persoon komt iemand in de verleiding? En ook: hoe ziet zo’n ‘triggerende’ persoon eruit? Hoe meer details we in de VR-setting kunnen nabootsen, hoe realistischer de oefening wordt.” Zo ontstaat een setting die dicht bij

de verleidingen uit het dagelijks leven komt. Met een headset op raakt de cliënt in gesprek met bijvoorbeeld zijn dealer, een personage dat wordt ingesproken door Nick, en moet hij weerstand bieden aan de verleidingen.

Realistisch én veilig

Het blijft een virtuele omgeving die doet denken aan een game. Hoe realistisch kan de 'trigger' dan worden? "De eerste vijf minuten voelen inderdaad als een game," zegt Nick, "maar dat gevoel zijn cliënten snel kwijt. Zelfs van cliënten die van tevoren sceptisch zijn merken we dat ze zichtbaar getriggerd worden. Ze gaan zweten, beginnen te trillen of raken in paniek." Eva: "Deze reacties krijgen we met rollenspellen niet voor elkaar. De behandeling is hier écht beter door geworden, omdat we beter kunnen oefenen. En ik zie ook andere toepassingen voor me. We zouden het voor exposure kunnen inzetten bij traumabehandelingen, bij het oefenen van agressieregulatie en om sociale vaardigheden te verbeteren. Het is op een veilige en realistische manier oefenen." Nick knikt: "Ik hoop dat deze pilot een vervolg krijgt." •



“De behandeling is hier écht beter door geworden”

Grip op risico's

Goede zorg vraagt om een stabiele en veilige organisatie. Daarom brengen we risico's in beeld en nemen we maatregelen om die te beheersen. Dat doen we met audits, controles en continue evaluatie van onze processen.



Meer lezen over risico's en risicobeheersing?

[Scan de QR-code](#)



Belangrijkste risico's

• Personeel en inzet van zzp'ers

Er is een structureel tekort aan gekwalificeerde medewerkers en de inhuurkosten stijgen. De afbouw van de inzet van zzp'ers zet de teams verder onder druk.

• Continuïteit van zorg

Personeelstekorten, hoge werkdruk en verzuim hebben invloed op de stabiliteit van teams en de zorg voor cliënten.

• Betaalbaarheid van zorg

De betaalbaarheid van de zorg staat onder druk door stijgende kosten, tarieven die de kosten niet dekken en bezuinigingen van de overheid.

Hoe we grip houden

• Sterkere teams en minder afhankelijkheid

We zetten in op het werven van meer vaste medewerkers en op het behoud en de inzetbaarheid van onze medewerkers. Ook passen we ons inhuurbeleid aan, ondersteunen we de teams bij de afbouw van de inzet van zzp'ers en versterken we interne processen.

• Monitoren en bijsturen

Met risicoanalyses, audits en dashboards sturen we actief op kwaliteit en continuïteit. We zijn alert op mogelijk risico's op het gebied van fraude en informatiebeveiliging. We beschermen ons hier zo goed mogelijk tegen. We monitoren de financiële situatie nauwgezet, houden grip op de kosten en gaan in gesprek met onze financiers over de betaalbaarheid van de zorg.

• Voorbereid op crisissituaties

We bereiden ons zo goed mogelijk voor op (externe) crisissituaties. Denk aan rampen of grote incidenten die invloed hebben op onze locaties. We zorgen voor centrale voorzieningen zoals water, noodstroom en voeding. Locaties zijn voorzien van voldoende BHV-materialen en noodradio's. We werken aan actuele plannen en zorgen dat bij een crisis de juiste stappen worden gezet.

Onze aanpak werkt: uit controles en audits blijkt dat processen goed verlopen en dat we risico's beheersen. De beheersmaatregelen voor de belangrijkste risico's zijn tevens de grootste prioriteiten in ons jaarplan. •

Wat medewerkers zeggen



Tevreden, met duidelijke verbeterpunten

Uit het medewerkersonderzoek blijkt dat medewerkers betrokken zijn bij hun werk en zich inzetten voor goede zorg. Tegelijkertijd geven zij aan dat samenwerking en welzijn beter kunnen. Daarom hebben we in 2025 extra aandacht besteed aan deze thema's. Samenwerken krijgt onder andere vorm binnen het programma *Samen meer mogelijk*. Ook werken we aan de verdere invoering van het arbobeleid. Onderdeel daarvan is de doorontwikkeling van de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie.

Aandacht voor het werkklimaat

We zien dat samenwerking en welzijn nauw samenhangen met het werkklimaat. Daarom investeren we in een omgeving waarin medewerkers zich veilig voelen, zich kunnen ontwikkelen en prettig kunnen werken. Op teamniveau gaan medewerkers met elkaar in gesprek over deze thema's. Dit helpt om knelpunten eerder te signaleren en samen oplossingen te vinden.

Wat hebben we ermee gedaan?

- **Meer opleiden en ontwikkelen**

We startten met 188 zij-instromers en 88 medewerkers ronden hun opleiding af.

- **Versterken van leiderschap**

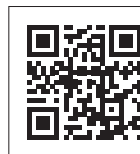
We ontwikkelden een leiderschapsprogramma voor managers.

- **Aandacht voor verzuim en welzijn**

Gerichte gesprekken zorgden voor minder frequent verzuim.

- **Blijven investeren in nieuwe medewerkers**

Door gerichte werving en opleiding groeide het aantal fte. •



Meer weten over het werken bij Ipse de Bruggen en onze medewerkers?

Scan de QR-code

Duurzaam leven en werken, stap voor stap

Zorg voor nu én later

Bij Ipse de Bruggen werken we aan zorg die goed is voor cliënten, medewerkers én de wereld om ons heen. Dat doen we door bewuste keuzes te maken en stap voor stap onze negatieve impact op het milieu te verkleinen. In 2025 ondertekenden we de Green Deal Zorg 3.0 en behaalden al onze locaties opnieuw het Bronzen certificaat van de Milieuthermometer Zorg. Ook zijn we aangesloten bij de Groene Gehandicaptenzorg. Daarmee leggen we een stevige basis voor verdere verduurzaming.

Minder uitstoot en energieverbruik

We werken actief aan het verminderen van onze CO₂-uitstoot, vooral via gebouwen en mobiliteit.

Dit zorgt voor minder uitstoot van CO₂ en een toekomstbestendige energievoorziening.

Hoe we dit doen:

- 41% van ons wagenpark is al elektrisch. Dit jaar jaar zijn 8 elektrische bussen toegevoegd voor cliëntenvervoer.
- We stimuleren medewerkers en cliënten om bewust en zuinig om te gaan met energie en stimuleren de aanschaf van energiezuinige apparaten.
- We verduurzamen onze gebouwen met zonnepanelen, isolatie en warmtepompen.

Minder afval, meer hergebruik

We zetten in op het beter scheiden van afval en minder restafval. Dat betekent minder belasting voor het milieu én lagere kosten.

Voorbeelden hiervan zijn:

- 14% minder restafval op locaties waar afval beter wordt gescheiden.
- Start met apart inzamelen van incontinentiemateriaal.
- Campagnes zoals 'Zorg zonder Afval' vergroten bewustwording.

Slimmer omgaan met middelen

We kijken ook kritisch naar verspilling, bijvoorbeeld bij medicijngebruik. Dit helpt om zorg slimmer en duurzamer te organiseren.

Daarbij richten we ons onder andere op:

- Onderzoek naar retourmedicatie op 11 locaties.
- Inzicht in verspilling en mogelijkheden om dit te verminderen.

Gezonde leef- en werkomgeving

We streven naar een gezonde leef- en werkomgeving voor cliënten en medewerkers.

Dit doen we onder andere door:

- Het stimuleren van plantaardige en voedzame maaltijden.
- Rookverbod op en rond onze terreinen
- Leefstijlondersteuning en stimuleren van buitenactiviteiten.
- Programma *Goede Zorg Proef Je* en afspraken met leveranciers over bewuste keuzes voor goede voeding. •



Meer lezen over duurzaamheid, doelstellingen en resultaten?

[Scan de QR-code](#)



VAN KIND NAAR VOLWASSENE: EEN NIEUWE STAP, DEZELFDE ZORG

“We maken er samen één doorlopende lijn van”

Bij Ipse de Bruggen stopt de zorg niet als een cliënt 18 jaar wordt. Juist dat moment – de overgang van jeugd- naar volwassenenzorg – vraagt om extra aandacht. Babette Kok-Bosveld, coördinator Kind & Jeugd in Nootdorp, weet hoe belangrijk die fase is. “Het is een nieuw begin, maar je wilt dat het ook vertrouwd blijft.”

“We zijn een grote organisatie met veel schakels. Dat maakt het soms complex.”

Babette werkt al meer dan dertig jaar bij Ipse de Bruggen. Ze begon als leerling verpleegkundige op landgoed Craeyenburch, dat er toen heel anders uitzag. “Het was een soort dorp op zich. Iedereen die je zag, woonde of werkte daar.” Inmiddels is het terrein opener en is de zorg veranderd, maar haar betrokkenheid bij cliënten bleef. Als coördinator staat ze dicht op de groepen. “Ik ben veel op de woningen en werk nauw samen met teams en gedragsdeskundigen. Zo zie je wat er nodig is, voor het kind én voor het team.”

De stap naar 18 jaar

De overgang naar volwassenenzorg begint al rond het zestiende jaar. “Dan melden we een cliënt aan en kijken we samen wat straks het beste past.” Dat kan in Nootdorp zijn, maar ook naar één van onze andere locaties. Die overgang is cruciaal. “Tot je achttiende kun je veel bereiken. Wat je in die jaren aanleert, helpt iemand de rest van zijn leven. Denk aan zelfstandigheid of praktische vaardigheden zoals zindelijkheid, dat maakt echt verschil.”

Een warm welkom

Om die overgang goed te laten verlopen, zet Ipse de Bruggen sterk in op samenwerking. “We doen een warme overdracht,” zegt Babette. “Waar nodig gaan we mee naar de nieuwe woning, draaien we diensten mee en blijven we bereikbaar voor vragen.” Ook ouders worden intensief betrokken. “We hebben allemaal hetzelfde doel: het beste voor het kind. Doordat we binnen één organisatie werken, kunnen we echt samen optrekken. Dat is een enorme kracht.”

Spannend en nieuw

Toch blijft het voor cliënten een grote stap. “Een nieuwe woonplek, andere begeleiders en andere medebewoners. Alles verandert. Je begint eigenlijk opnieuw.” Voor ouders kan dat net zo spannend zijn. “Dan is het belangrijk om goed uit te leggen waarom een plek passend is.” Wanneer de overgang geslaagd is? “Als iedereen zich er goed bij voelt: het kind, de ouders én de medewerkers.”

Werken aan een thuis

Hoewel cliënten verhuizen, blijft het doel hetzelfde: een omgeving creëren die voelt als thuis. “Dat zit niet alleen in hoe het eruitziet, maar vooral in wat je doet. Structuur, herkenning en duidelijke afspraken geven rust.” Juist daarin zit de kracht. “Als een cliënt elke ochtend meteen wil douchen, doen we dat ook. Door één lijn te houden, blijft het veilig en vertrouwd, ook in een nieuwe fase.”

Blijven verbeteren

Volgens Babette gaat veel goed, maar er zijn ook aandachtspunten. “We zijn een grote organisatie met veel schakels. Dat maakt het soms complex.” Ze ziet kansen in nog beter kijken naar wat echt past bij een cliënt. “De keuze voor een woonplek moet altijd gebaseerd zijn op wat iemand nodig heeft, daar moeten we scherp op blijven sturen. Want juist in die overgangen zie je wat ‘een leven lang bij Ipse de Bruggen’ betekent.” •

Gezond en veilig werken

Hoge druk, duidelijke aanpak

Het ziekteverzuim blijft hoog en kwam in 2025 uit op ruim 9%. Dat ligt boven het sectorgemiddelde en heeft direct invloed op de werkdruk en bezetting. Dit vraagt om gerichte actie. Daarom hebben we onze verzuimaanpak aangescherpt. Met inzet van casemanagers en inzetbaarheidsadviseurs begeleiden we medewerkers beter en signaleren we eerder waar ondersteuning nodig is.

Meer aandacht voor preventie

We richten ons steeds meer op het voorkomen van uitval. Met medewerkers die zich vaker ziekmelden, gaan we in gesprek over hun situatie. Dit helpt om patronen te herkennen en samen naar oplossingen te zoeken. Ook investeren we in vitaliteit en duurzame inzetbaarheid, met ondersteuning op het gebied van mentale balans, loopbaan en werkplezier.



Positief werkklimaat

In 2025 hebben we het beleid rondom gezond en veilig werken verder versterkt. Zo zijn verbeteracties per team opgepakt en is extra aandacht besteed aan fysieke belasting, hygiëne en een veilige werkomgeving. We zorgen dat medewerkers rond verschillende onderwerpen hun mening kunnen geven over wat er gebeurt binnen de organisatie. Daarbij werken we aan een

cultuur waarin medewerkers zich veilig voelen om zich uit te spreken en zich kunnen ontwikkelen. •



Meer weten over gezond en veilig werken?
[Scan de QR-code](#)

Samen leren en vernieuwen

Samen werken aan betere zorg

Als grote zorgorganisatie dragen we actief bij aan kennisontwikkeling in de sector. Dat doen we door samen te werken met andere zorgorganisaties, kennisnetwerken, hogescholen en universiteiten. We delen onze expertise in landelijke programma's en ontwikkelen mee aan richtlijnen, scholing en kennisplatforms. Zo dragen we bij aan betere zorg, ook buiten onze eigen organisatie.

Onderzoek dat verschil maakt

We nemen deel aan verschillende onderzoeksprogramma's en academische werkplaatsen, zoals *GOUD* en *SCORE*. Deze onderzoeken leveren concrete inzichten op voor de praktijk. Zo liet onderzoek zien dat hart- en vaatziekten bij mensen met een verstandelijke beperking vaak onopgemerkt blijven. Ook werd duidelijk hoe belangrijk

goede communicatie en passende inzet van zorg zijn bij cliënten met complex gedrag. Samen met partners zoals het Centrum voor Consultatie en Expertise (CCE) en de Universiteit Leiden deden we onderzoek naar één-op-één begeleiding. Dit geeft beter inzicht in wanneer deze zorgvorm werkt en wat daarvoor nodig is.

Van kennis naar praktijk

De inzichten uit onderzoek gebruiken we om onze zorg te verbeteren. Zo versterken we de ondersteuning voor cliënten met complexe zorgvragen en blijven we ons ontwikkelen. •



Meer weten over onze onderzoeken, samenwerkingen en publicaties?

Scan de QR-code



Samen bouwen aan toekomstbestendige zorg

Goede zorg maken we samen. Daarom blijven we in gesprek met cliënten, verwanten, medewerkers en toezichthouders. De jaarverantwoording helpt om terug te kijken, ervaringen te delen en samen vooruit te kijken. In mei 2026 bespraken we de jaarverantwoording met verschillende betrokkenen binnen Ipse de Bruggen. Ter voorbereiding interviewden cliënten van het Mediaplein cliënten, verwanten, medewerkers en andere betrokkenen. Tijdens de bijeenkomst spraken we over de ontwikkelingen van het afgelopen jaar: wat goed gaat, waar zorgen liggen en wat nodig is voor de toekomst.

Een open gesprek over veranderingen 2025 was een jaar met grote uitdagingen. Arbeidsmarktkrapte, financiële druk en veranderingen binnen de organisatie waren duidelijk merkbaar in de dagelijkse praktijk. Tegelijkertijd was er vertrouwen in de richting die Ipse de Bruggen kiest. Deelnemers zien

dat de organisatie samen met cliënten, verwanten, medewerkers en vrijwilligers werkt aan toekomstbestendige zorg. Daarbij blijft aandacht nodig voor de uitvoerbaarheid van plannen en de impact van veranderingen op de werkvloer. Ook was er veel waardering voor de inzet van medewerkers en vrijwilli-

gers. Juist in een periode van verandering zijn veel belangrijke stappen gezet.

Samen meer mogelijk

Het programma *Samen meer mogelijk* werd meerdere keren genoemd als een belangrijke ontwikkeling. Door meer samenwerking in stabiele teams en betere afstemming tussen zorg, behandeling en ondersteuning ontstaat meer continuïteit voor cliënten en medewerkers. Tegelijkertijd vraagt samenwerken om duidelijke communicatie en het tijdig betrekken van cliënten, verwanten en medewerkers bij veranderingen. Alleen samen kunnen veranderingen goed landen in de praktijk.



Betrokken blijven en vooruitkijken

Tijdens de gesprekken werd het belang van medezeggenschap en betrokkenheid nadrukkelijk benoemd. Goede zorg ontstaat door samen te luisteren, ervaringen te delen en oog te houden voor verschillende perspectieven, ook van cliënten die zich moeilijk kunnen uiten en ouders van thuiswonende kinderen. Daarnaast kwamen thema's als dagbesteding, netwerkzorg en communicatie naar voren. Goede afstemming en heldere communicatie blijven essentieel voor vertrouwen en samenwerking.

Met deze gezamenlijke reflectie kijken we niet alleen terug op het afgelopen jaar, maar ook vooruit. Door samen te werken en betrokken te blijven, bouwen we verder aan toekomstbestendige zorg en ondersteuning. •



Benieuwd naar de volledige reflectie en vooruitblik?

[Scan de QR-code](#)

Vooruitblik

1

Toekomstbestendige zorg en innovatie

We maken onze zorg klaar voor de toekomst door nieuwe manieren van werken te ontwikkelen en het gebruik van technologie. We werken beter samen met het netwerk van de client; ouders, verwanten, vrijwilligers en partners in de zorgketen.

2

Sterke teams en positief leef- en werkklimaat

We investeren in sterke teams en een fijne en gezonde werkomgeving. Dit doen we onder andere met coaching, teamontwikkeling, leiderschap, minder werkdruk en meer aandacht voor gezondheid, vitaliteit en werkplezier.

3

Intensieve samenwerking

We versterken de samenwerking, zowel binnen onze organisatie als met partners buiten Ipse de Bruggen. Intern werken teams steeds meer samen in clusters, delen zij kennis en ondersteunen zij elkaar, zodat we flexibeler kunnen inspelen op de zorgvraag. Extern werken we intensief samen met familie en verwanten, financiers, onderwijs en andere zorgorganisaties.

4

Blijvende focus op kwaliteit en veiligheid

We blijven werken aan goede en veilige zorg voor cliënten. We leren van incidenten en klachten en gebruiken deze om onze zorg te verbeteren. We blijven aandacht houden voor veiligheid op de werkvloer en het goed uitvoeren van zorgplannen. Door regelmatig te evalueren en samen te reflecteren blijven we onze kwaliteit en veiligheid stap voor stap versterken.

5

Huisvesting en duurzaamheid

We bouwen en verbouwen locaties die passen bij de zorg van morgen en prettig zijn voor cliënten en medewerkers. We investeren in energiezuinige en toekomstbestendige gebouwen, maar werken ook aan duurzaamheid door slimmer om te gaan met energie, vervoer, materialen en voeding.



Colofon

Uitgave

Ipse de Bruggen

Samenstelling en redactie

Félicité Adams, Natasja Adriaanse, Jan Knetsch,
Wendy Muller, Karoline Nieuwenhuijs, Evelien
de Raad en Karlijn Ziekman.

Vormgeving

Vrhl Content & Creatie

Fotografie

Marco Zwinkels, Stijn Schoenmakers,
Jan Verheul, Simone Jansen

Drukwerk

Vrhl Content & Creatie

Met dank aan alle geïnterviewden.

Disclaimer: Niets uit deze uitgave mag worden
overgenomen, vermenigvuldigd of gereproduceerd
zonder schriftelijke toestemming van Iperse de Bruggen.

Ipse de Bruggen

Louis Braillelaan 42,
2719 EK Zoetermeer

www.ipsedebruggen.nl, 0800 99 88 777



[Scan de QR-code en
lees online verder.](#)

ipse
de bruggen

