



KWALITEITSRAPPORT 2021

Samen werken en bouwen aan kwaliteit





Inleiding

Het kwaliteitsrapport 2021 ziet er anders uit dan voorgaande jaren. In deze nieuwe vormgeving hebben we nog meer de balans gezocht tussen tellen en vertellen. De cijfers spreken voor zich en we geven daarnaast ruim baan aan de ervaringen die cliënten, verwanten en medewerkers hebben opgedaan in het afgelopen jaar. De indeling is gebaseerd op de thema's uit het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg.

COVID-19 zorgde ook in 2021 voor allerlei beperkingen in en aanpassingen van de zorg en ondersteuning. Onze medische dienst kon eind februari al starten met de vaccinaties voor onze bewoners. Medewerkers waren snel aan de beurt bij de GGD. Daardoor liep het aantal besmettingen in het voorjaar snel terug en was er binnen de geldende maatregelen ruimte voor ontmoeting en weer opladen van energie in de zomer. In de laatste maanden van het jaar nam het aantal besmettingen weer toe. Opnieuw was grote flexibiliteit van medewerkers nodig om de zorg te kunnen verlenen. In november kon onze medische dienst starten met de booster-vaccinatie voor cliënten, medewerkers, vrijwilligers en huisgenoten. Door een groot aantal teams is samen met cliënten en/of verwanten gesproken over deze coronaperiode. Deze evaluatie en reflectie is gebruikt om van te leren.

Ondertussen is het De Twentse Zorgcentra gelukt om verder te werken aan de ingezette veranderingen. De basisscholing met de methodieken LACCS en Triple-C is van start gegaan voor medewerkers, de verschillende taakrolhouders uit de teams zijn digitaal in gesprek gegaan met vertegenwoordigers van de ondersteuning, er is verder gewerkt aan het teamplan en de teamvergadering. Deze professionalisering is goed ontvangen door medewerkers. Het is belangrijk om continu te blijven werken aan kwaliteit van zorg. In 2021 is ook een nieuw plan gemaakt voor de huisvesting van onze locaties gebaseerd op de ondersteuningsprofielen.

De medezeggenschap en inspraak is samen met de centrale raden uitgewerkt in een visie en nieuwe structuur. We kennen nu ook een Centrale Bewoners en Cliëntenraad. De stem van de cliënt wordt gehoord en telt steeds meer mee, ook in het beleid van de organisatie.

Samen is een van de kernwaarden van onze organisatie. Dat krijgt op alle niveaus steeds meer vorm. Ook bij onvrijwillige zorg. Er is gestaag verder gewerkt aan de implementatie van de wet zorg en dwang. Het bewustzijn rondom het inzetten van onvrijwillige zorg is vergroot. Er is echter nog wel veel te doen.

De presentatie van het functiehuis begin 2021 leidde tot veel vragen van medewerkers. In de zomermaanden gingen we daarover in gesprek met medewerkers. Deze sessies werden goed bezocht. Het functiehuis is aangepast op basis van de verschillende opmerkingen. De besluitvorming volgt begin 2022. Gelijktijdig vond er ook een brede dialoog plaats over de ondersteuning van de zorgteams. Welke ondersteuning hebben teams nodig om hun resultaten te kunnen behalen? Op basis van al deze gesprekken is een voorstel voor verbetering in de ondersteuning van zorgteams uitgewerkt. Besluitvorming volgt begin 2022.

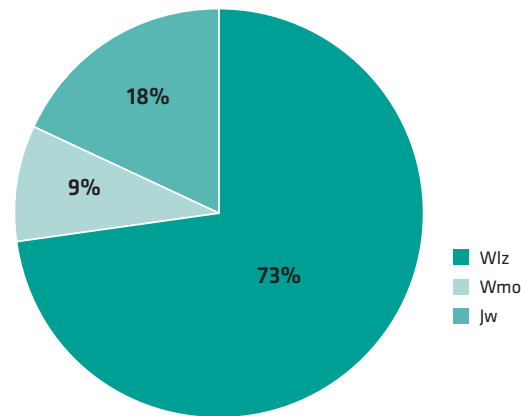
Het werven van betrokken en vakbekwame medewerkers wordt een steeds grotere uitdaging. Een speciale campagne 'echt voor jou' leidde tot effect.

Inhoudsopgave

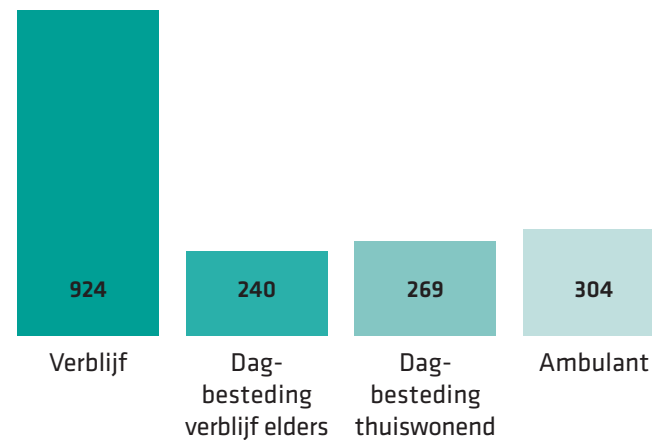
01	De Twentse Zorgcentra in 2021	4
02	Persoonsgerichte zorg	6
03	Eigen regie en zeggenschap	8
04	(On)vrijwillige zorg	10
05	Ervaringen van cliënten	12
06	Samenspel	14
07	Veilig leef- en werkklimaat	16
08	Incidenten en klachten	18
09	Leren, ontwikkelen en reflecteren in de teams	20
10	Betrokken en vakbekwame medewerkers	22
11	Medewerkers & cijfers	24
12	Reflecties op het kwaliteitsrapport	26

De Twentse Zorgcentra in 2021

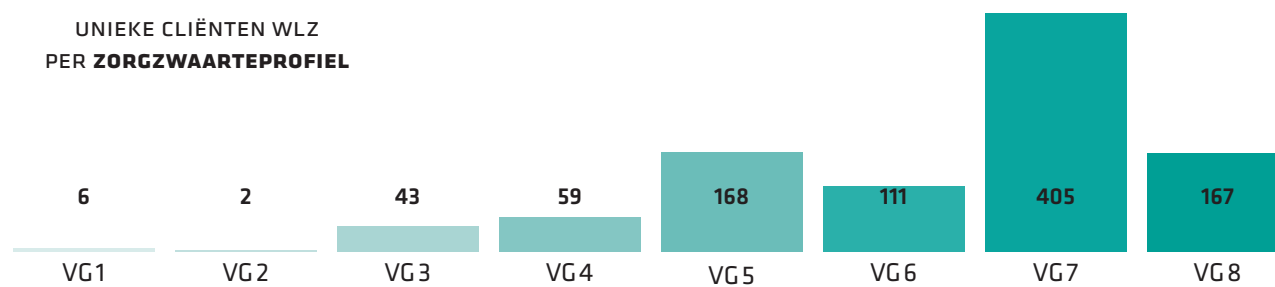
OVERZICHT AANTAL CLIËNTEN
PER ZORGVORM



OVERZICHT AANTAL CLIËNTEN
PER ZORGVORM



UNIEKE CLIËNTEN WLZ
PER ZORGZWAARTEPROFIEL



Vaccinatiecijfers

>6000 vaccins voor eigen medewerkers en anderen

2660 medewerkers van collega-instellingen gevaccineerd

2298 prikken bij cliënten

42 prik-dagen

7,5 vaccin per flacon

35 prikken per uur per verpleegkundige

1126 flacons vaccin

Vrije tijd

35.000

liter schuim tijdens 2 schuimparty's

40 wensen vervuld bij de 'Doe je allergrootste wens actie'

500 treinkaartjes voor een ritje met trein Bello

31 buurtfeestjes met **1200** x patat en snacks

>1000 wafels en warme chocolademelk uitgedeeld als 'warme groet'

500 smoothies en fruitspiesjes uitgedeeld in Almelo

600 deelnemers super zomer BBQ

Wat is uitgevoerd uit het kwaliteitsrapport 2020?

In het kwaliteitsrapport van 2020 hebben we na elk hoofdstuk benoemd wat goed gaat en wat ontwikkeling vraagt. Er is een groot aantal ontwikkelpunten waar we in 2021 aan hebben gewerkt, maar die om verdere ontwikkeling vragen. Enkele ontwikkelpunten hebben we afgelopen jaar niet kunnen uitvoeren door de coronasituatie. Aan deze punten werken we in 2022 verder. Hieronder staat een overzicht.

Het sturen op het actueel maken van de ondersteuningsplannen en de kwaliteit daarvan.

Inhoudelijk goede gesprekken in de driehoek (cliënt, verwant, pb'er).

Het implementeren van de nieuwe structuur voor medezeggenschap.

Het vergroten van inspraak op alle groepen van De Twentse Zorgcentra.

Het eenduidig registreren van onvrijwillige zorg in het ECD.

Scholing en bewustwording van de medewerkers over de Wet zorg en dwang.

Verdere implementatie van het nieuwe plaatsingsproces.

Alle cliënten hebben binnen drie jaar gewerkt met 'Dit vind ik ervan!'

Het trainen van medewerkers in de methodiek van 'Dit vind ik ervan!'

Op organisatieniveau leren van de uitkomsten van 'Dit vind ik ervan!'

Het analyseren van en onderzoek doen naar incidenten, trends en ontwikkelingen door een commissie.

Het invoeren van een nieuwe methodiek voor medicatie in eigen beheer (BEM-VG).

Aandacht voor een veilig leefklimaat op groepen (zowel voor medewerkers als cliënten) door middel van een continue leer- en verbetercyclus.

Door elk team wordt één keer per jaar gereflecteerd op goede zorg.

Continu leren en reflecteren binnen de teams beter borgen.

Het proces rondom behoud van medewerkers.

Het omlaag brengen van het verzuimpercentage.

In ontwikkeling Uitgevoerd

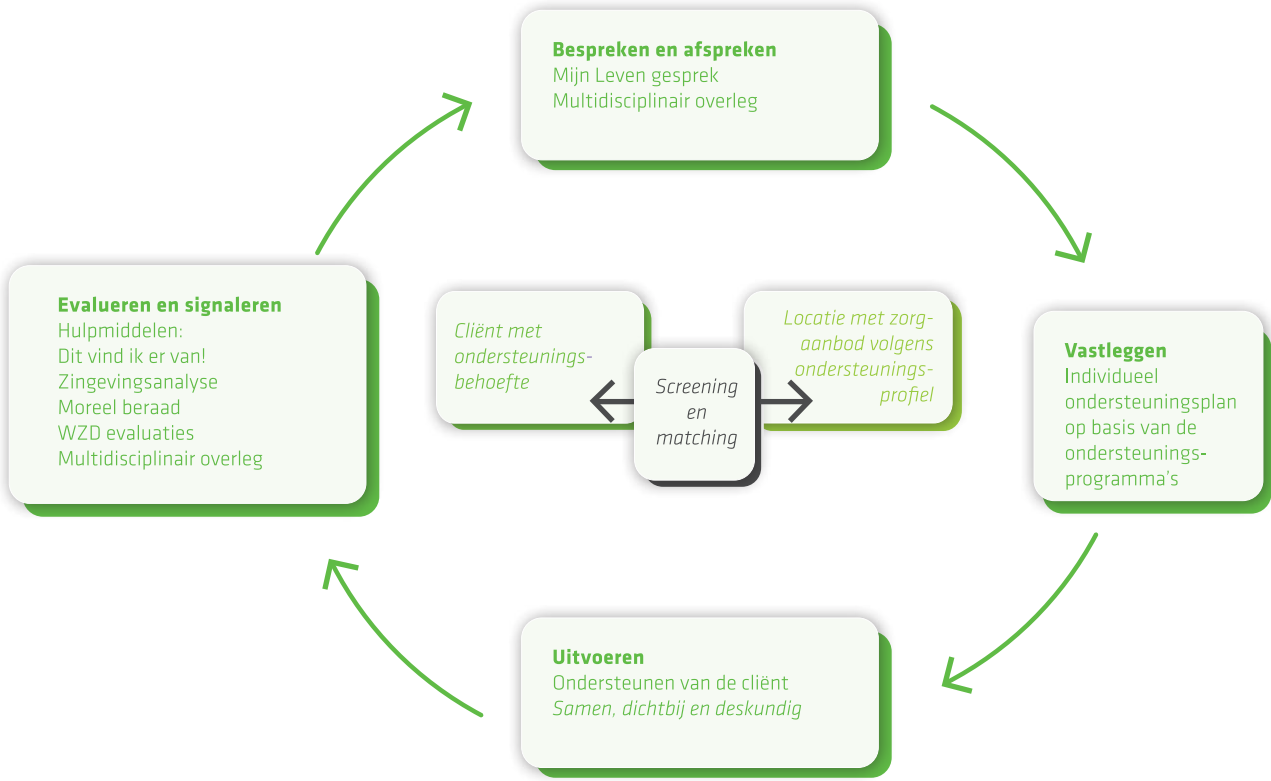
Persoonsgerichte zorg

We hebben al onze locaties en zorgvormen in 2021 een ondersteuningsprofiel toegekend. Een ondersteuningsprofiel is het type zorgaanbod dat een locatie of zorgvorm voor cliënten levert. De ondersteuningsprofielen zijn gebaseerd op de ondersteuningsprogramma's voor de verschillende cliëntgroepen. De ondersteuningsprogramma's beschrijven hoe je cliënten uit een bepaalde cliëntgroep op maat kunt ondersteunen, bij alle bezigheden, in elke levensfase.



Volgens John, manager behandeling bij De Twentse Zorgcentra, heeft dit een groot voordeel. John: 'We spreken hiermee allemaal dezelfde taal. Zowel medewerkers en cliënten, als verwanten en het management. En als we allemaal dezelfde taal spreken, zorgt dit voor focus.' John vervolgt dat er holistisch gekeken wordt. 'De mens is niet gefragmenteerd: fysieke, emotionele, mentale en spirituele gezondheid horen bij elkaar' legt hij uit. 'We

hebben een duidelijke keus gemaakt in methodieken en theorieën, gebaseerd op onze visie en alle kennis die we van de doelgroep hebben. De ondersteuningsprogramma's zijn beschreven aan de hand van de acht domeinen van kwaliteit van bestaan van Shalock en Verdugo en de ontwikkelingspsychologische benadering van Došen met een accent op hechting. We hebben gekozen voor Triple C en LACCS als basismethodieken.'



Passend zorgaanbod voor iedere cliënt

Een zorgvuldige screening en het gebruik van de ondersteuningsprofielen, helpen de trajectbegeleiders om de juiste match te maken tussen cliënt en zorgaanbod. En dat is belangrijk, zegt Marion, orthopedagoog-generalist en lid van het screeningsteam: 'Goede screening aan de voordeur is essentieel om een goede inschatting te maken waar passende zorg kan worden geboden en hoe deze zorg het beste ingezet kan worden. Zo kunnen we eventuele risico's eerder herkennen en hiernaar handelen.'

Ondersteuning op maat

Op de locatie voert de persoonlijk begeleider met de cliënt en verwant het Mijn Leven-gesprek. Hierin wordt de ondersteuning besproken op het niveau van de cliënt. Alle medewerkers leren om de visie en kennis vanuit de ondersteuningsprogramma's te gebruiken in de individuele zorg. Ze volgen hiervoor de basisscholing die we hebben ontwikkeld.

Woningen die passen bij het zorgaanbod

Een woning die afgestemd is op het zorgaanbod van de locatie draagt bij aan passende zorg. Benno, ontwikkelaar huisvesting, was betrokken bij het toekennen van ondersteuningsprofielen aan locaties. 'Dankzij de profielen zien we dat niet elke bewoner in de juiste groep zit of in de juiste woning woont. En dat niet elke woning geschikt is voor de groep cliënten die er woont', legt hij uit. 'Nu dit inzichtelijk is, weten we welke woningen we willen aanpassen zodat we huisvesting beter laten aansluiten bij de behoeften van de cliënt.' Op basis van het ondersteuningsprofiel zijn de woningen aan Den Alerdinck in Almelo verbouwd. Naast de gemeenschappelijke ruimtes hebben alle cliënten nu een ruime eigen studio, zoals dat passend is voor de doelgroep EVB/MVB.



Karin met zus Yolande



Karin in haar studio

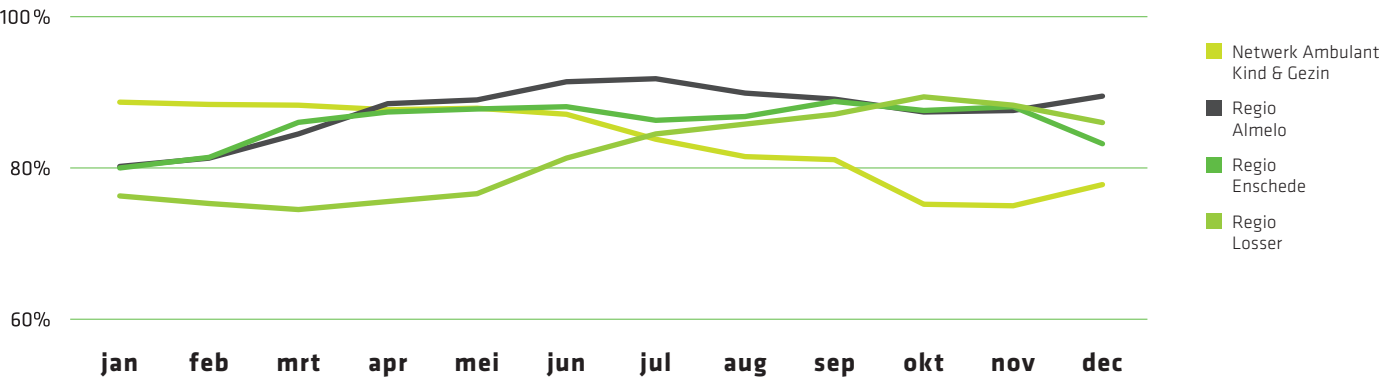
Cliënt Karin woont sinds 2021 in een van deze nieuwe studio's. Volgens haar zus Yolande een hele verbetering: 'De studio waar Karin nu woont, is beter op haar afgestemd. De rolstoeltoegankelijkheid is toegenomen en zelfs de basis voor een tillift is al aanwezig. Ze heeft nu een eigen badkamer en dat kan Karin uitnodigen om toch enige vorm van zelfstandigheid te laten zien. De badkamer is dichtbij, zodat ze daar op goede dagen zelfs lopend heen kan. De ligging van de badkamer zorgt ervoor dat Karin nu meer privacy heeft dan voorheen.'



Marjolein, begeleider van Karin, vertelt dat medewerkers elke bewoner op maat kunnen helpen sinds de komst van de studio's: 'Bewoners hoeven nu minder te wachten en niet meer uit hun kamer om verzorging te ontvangen. Ook is het fijn dat ze een plek hebben waar ze zich kunnen terugtrekken en dat ze in hun studio visite kunnen ontvangen. Deze privacy bevalt ook de verwanten goed.'

Actuele ondersteuningsplannen

We willen dat elke cliënt een actueel ondersteuningsplan heeft. De norm van 95% die we stellen hebben we niet gehaald. In 2021 hebben we een kwaliteitsmonitor in gebruik genomen, zodat teams beter weten welke dossiers op orde zijn en waar nog iets te doen is. We vragen extra inspanning van persoonlijk begeleiders en gedragskundigen om te zorgen voor actuele ondersteuningsplannen.



Dit gaat goed

- Ondersteuningsprofielen zijn toegekend aan locaties en zorgvormen.
- Screeningsteam is gestart.
- Aanpassen huisvesting aan ondersteuningsprofielen is gestart.



- 95% van de cliënten heeft een actueel ondersteuningsplan.

Dit kan beter

Eigen regie en zeggenschap



Een voorbeeld van werken aan eigen regie

Yvonne* woont sinds vorig jaar op de locatie waar persoonlijk begeleider Esther werkt. Yvonne heeft een licht verstandelijke beperking en psychiatrische problematiek. Toen Yvonne op deze plek kwam wonen, had zij al een Rechterlijke Machtiging en werd er onvrijwillige zorg ingezet zoals onder andere het sluiten van deuren en het beperken van de toegang tot communicatiemiddelen. Yvonne wil graag eigen regie terugkrijgen en in de toekomst weer zelfstandig gaan wonen.

Esther vertelt hoe ze samen met Yvonne werkt aan deze doelen: 'haar wensen rondom eigen regie bespreekt Yvonne met mij als persoonlijk begeleider, en ook met de cliëntvertrouwenspersoon

wet zorg en dwang en met haar wettelijk vertegenwoordiger. Met haar wettelijk vertegenwoordiger is afgesproken dat Yvonne mag meepraten over waar ze in de toekomst wil gaan wonen. Door goede afspraken kan Yvonne steeds meer eigen regie uitoefenen. Op dit moment gebruikt ze met een aantal beperkingen haar tablet en telefoon weer en oefent ze vrij internetten tijdens een vast computermoment. Ze heeft haar deurpasje weer in eigen beheer waardoor ze dag en nacht de woning uit kan. We zien dat Yvonne graag steeds meer vrijheid wil, maar ze overziet niet altijd wat er bij eigen regie komt kijken. Daarom evalueren we alle afspraken steeds zorgvuldig met Yvonne, de gedragskundige en wettelijk vertegenwoordiger. We zijn continu samen aan het kijken hoe Yvonne haar doel om zelfstandig te wonen kan bereiken.'

* in verband met de privacy gebruiken we niet de echte naam van de cliënte

Formele zeggenschap en inspraak

In 2021 hebben we een nieuwe visie op zeggenschap vastgesteld en een nieuwe structuur voor medezeggenschap en inspraak uitgewerkt. Inspraak vindt plaats op alle niveaus in de organisatie. In 2022 gaan we het inspraakoverleg vormgeven, reglementen voor de medezeggenschapsraden opstellen en de nieuwe structuur uitrollen.

	Niveau	Wie	Frequentie
Inspraakoverleg	Op niveau van woongroepen, dagbestedingslocaties en in het ambulante netwerk	Begeleiders	Minimaal 4x per jaar met cliënten en minimaal 4x per jaar met wettelijk vertegenwoordigers
Regionale bewoners- en cliëntenraden (RBCR) en regionale verwantenraden (RVR)	Op niveau van regio	Regiomanager	Minimaal 4x per jaar met cliënten en minimaal 4x per jaar met wettelijk vertegenwoordigers
Centrale bewoners- en cliëntenraad (CBCR) en centrale verwantenraad (CVR)	Op niveau van de raad van bestuur	Raad van bestuur	Minimaal 5x per jaar met cliëntenraad en minimaal 5x per jaar met verwantenraad
Raad van bestuur	Neemt advies en inspraak van cliënten en wettelijk vertegenwoordigers mee in besluiten		

Meepraten namens alle bewoners en cliënten



Elly



José



Rika



Wobbie



Peter

Elly, José, Rika en Wobbie zijn lid van de bewonersraad die in het eerste jaar van de coronacrisis, 2020, werd opgericht. Inmiddels is deze raad niet meer weg te denken binnen de organisatie en vanaf 2022 heet de raad voluit 'centrale bewoners- en cliëntenraad' (CBCR). De raad bestaat uit zeven cliënten van De Twentse Zorgcentra, uit alle drie de regio's. De raad vergadert regelmatig met de raad van bestuur en wordt ondersteund door coaches.

Hoe vinden jullie het om mee te praten?

Elly: 'Het is gewoon leuk om mee te praten en dat we gehoord worden. Interessant vond ik de dingen die over corona gingen. Daar hebben we het heel veel over gehad. En we hebben ook veel bereikt. Bijvoorbeeld dat we bij een nieuwe lockdown niet meer op het terrein hoeven blijven, wat eerder wel moest. Dat is een goede aanpassing, want we werden er bang van.'

Rika: 'Alle onderwerpen zijn mooi om over mee te praten. Ik vind het heel fijn dat de routekaart veranderd is (*redactie: met maatregelen corona*). En ook de folder 'Wie betaalt wat.' Die was namelijk onduidelijk. Nu is wél duidelijk wat De Twentse Zorgcentra betaalt en wat niet.'

José: 'Ik vond het meepraten over bloedprikken interessant.' Coach Peter vult haar aan en vertelt dat veel bewoners jaarlijks moeten bloedprikken: 'Veel bewoners weten niet waarom. Een arts kwam daarom tijdens een vergadering langs om het uit te leggen.'

Twee keer praatte de raad over hetzelfde onderwerp: Meepraten bij De Twentse Zorgcentra. Waarom twee keer?

Rika: 'De eerste keer kregen we de tekst en die was heel onduidelijk. Er stonden rare woorden in. Dat was niet leesbaar voor ons. We zeiden: 'Neem maar weer mee en kijk daar maar opnieuw naar, want wij kunnen dit niet lezen.' Het moet voor alle cliënten leesbaar zijn.'

Wobbie: 'De tekst was zeker niet geschikt voor cliënten van verschillende niveaus. Zelfs ik had daar moeite mee, en dat zegt veel: op goeie dagen lees ik een dik Engelstalig boek. Nu had ik moeite met één pagina.'

Hoe komt de raad aan onderwerpen?

Wobbie: 'Ik probeer zoveel mogelijk te denken voor cliënten die zelf niet kunnen praten en ik luister naar cliënten die niet durven te praten. Door naar ze te kijken en te luisteren naar wat er om me heen gebeurt, kom ik erachter wat de onderwerpen zijn waar wij over kunnen praten. Elk dingetje waarmee ik kan helpen is een pluspunt.'

Rika: 'Ik woon bij een groep bewoners met een laag niveau en probeer ook voor hen op te komen, omdat ze dat zelf niet kunnen. Door me in hen te verplaatsen kan ik namens hen meepraten. We hebben veel dingen op de agenda staan, maar door corona schuift dit soms wat teveel naar de achtergrond. Corona is natuurlijk belangrijk, maar andere onderwerpen zijn óók belangrijk.'

Dit gaat goed

- Formele zeggenschap door cliënten.



- Reglementen uitwerken voor alle raden.
- Implementeren nieuwe structuur medezeggenschap.
- Inspraakoverleggen op alle locaties voor wonen, dagbesteding en ambulant.

Dit kan beter

(On)vrijwillige zorg

(On)vrijwillige zorg binnen De Twentse Zorgcentra

We streven naar zoveel mogelijk eigen regie voor iedere cliënt. Als cliënten zelf niet kunnen inschatten wat goed voor hen is, helpen begeleiders en wettelijk vertegenwoordigers bij die keuzes. We houden daarbij rekening met veiligheid én kwaliteit van leven. Het inzetten van onvrijwillige zorg is een laatste redmiddel. We passen het niet toe, tenzij het niet anders kan. Vaak lukt het om de zorg op vrijwillige basis vorm te geven. 73% van de ingezette maatregelen is op vrijwillige basis. Bij 27% van de ingezette maatregelen is er sprake van verzet door cliënt of cliëntvertegenwoordiger en is er (nog) geen vrijwillig alternatief gevonden. De Wet zorg en dwang (Wzd) uit 2020 beschrijft waar we aan moeten voldoen als we onvrijwillige zorg inzetten.

Ontwikkelingen en lessen uit 2021

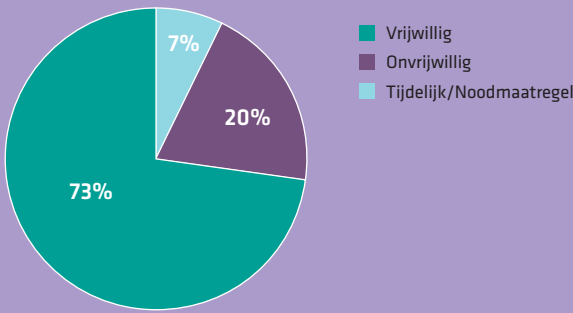
We hebben geïnvesteerd in voldoende kennis bij medewerkers over de Wet zorg en dwang en de eisen die de wet aan de zorg stelt. Daarnaast hebben we gewerkt aan het correct vastleggen en registreren van de toepassing van onvrijwillige zorg en het inrichten van het benodigde toezicht en de benodigde administratieve ondersteuning om aan de wet te voldoen.

We zien dat het vastleggen in steeds meer teams goed wordt uitgevoerd en evaluaties vinden steeds meer volgens het stappenplan plaats. Afbouwen van onvrijwillige zorg is op veel locaties onderwerp van gesprek. We kunnen nog niet met cijfers onderbouwen of er wordt afgebouwd, omdat we nog niet beschikken over registraties van een langere periode om met elkaar te vergelijken.

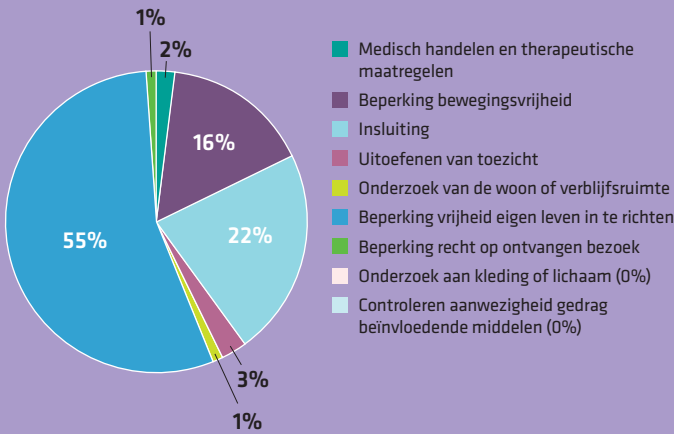
We hebben gemerkt dat de beschikbare informatie en het bestaande scholingsaanbod niet voor alle medewerkers toereikend was. We hebben meer instructies ontwikkeld en coaching door gedragskundigen ingezet. We hebben nog geen kaders vastgesteld rondom de onvrijwillige zorg bij extramurale cliënten en ambulante begeleiding school en we hebben ons beleid en protocollen voor huisregels, wilsbekwaamheid en opnamestatus nog niet aangepast aan de nieuwe wetgeving. Gedurende het jaar was er onvoldoende capaciteit bij Wzd-functionarissen om de toezichttaken naar behoren uit te voeren.

Door alle activiteiten rondom de Wet zorg en dwang is in veel teams het bewustzijn rondom het inzetten van onvrijwillige zorg vergroot. Er is nog meer aandacht nodig voor het thema wilsbekwaamheid: wat mogen begeleiders wel en niet beslissen voor een cliënt? Het vraagt aandacht om de visie 'nee, tenzij' binnen de hele organisatie in te bedden in al het dagelijks werk. Het streven is om de nadruk die nu ligt op het afbouwen van onvrijwillige zorg te verleggen naar een focus op het vergroten van eigen regie.

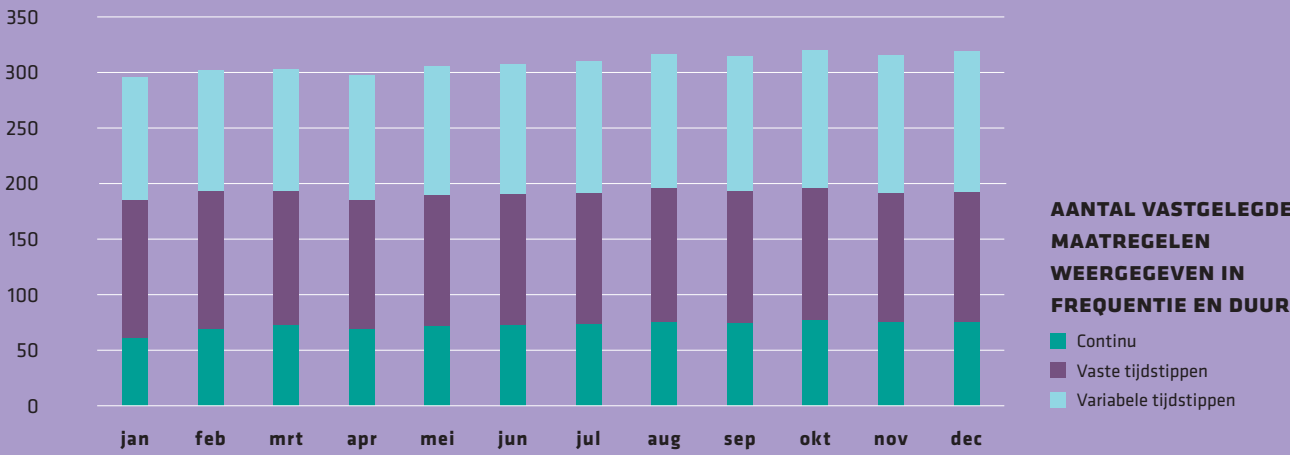
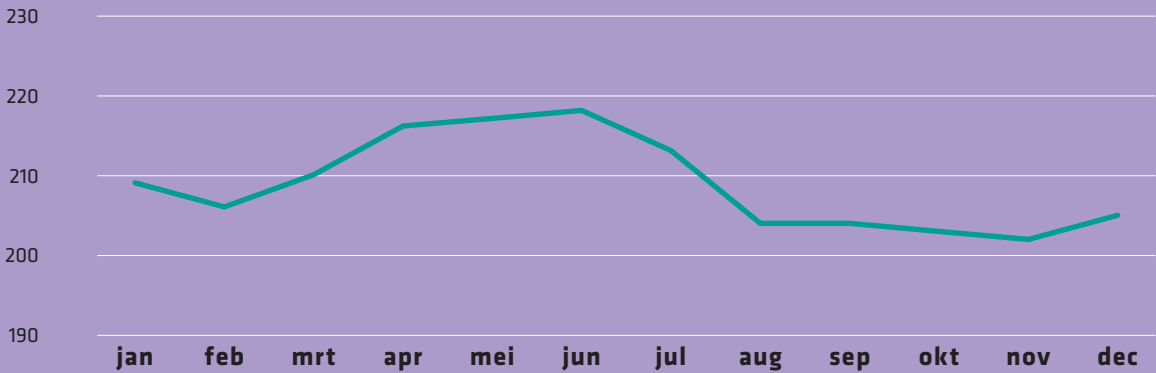
VORM VAN VASTGELEGDE MAATREGELEN



TOEPASSING 9 VORMEN VAN ONVRIJWILLIGE ZORG BINNEN DE TWENTSE ZORGCENTRA



AANTAL UNIEKE CLIËNTEN DIE ONVRIJWILLIGE ZORG ONTVANGEN



Cijfers onvrijwillige zorg

Actiepunten voor 2022

- ✓ Gericht sturen op registratie van frequentie en duur van maatregelen
- ✓ Scholingsaanbod onderhouden, intensiveren en uitbreiden
- ✓ Beleid huisregels herzien en implementeren
- ✓ Beleid wilsbekwaamheid actualiseren en implementeren
- ✓ Beleid opnamestatus ontwikkelen en implementeren
- ✓ Beleid extramurale cliënten en ABS uitwerken en implementeren
- ✓ Uitbreiden van het team Wzd-functionarissen
- ✓ Het moreel beraad inbedden als mogelijkheid in de besluitvorming om te zoeken naar alternatieven
- ✓ Bij complexe casussen blijven we gebruik maken van de externe onafhankelijke deskundige
- ✓ Actualiseren beleid wet zorg en dwang met de focus vanuit eigen regie

Implementatie van de wet zorg en dwang in de praktijk



Nienke is zorgverantwoordelijke vanuit de Wet zorg en dwang op Rondweg 30. Nienke vertelt dat de invoering van de nieuwe wet de onvrijwillige zorg op hun locatie opnieuw onder de aandacht heeft gebracht. 'We werken met de doelgroep Hoog-Alert. Er zijn veel deuren op slot, slaapkamers op slot. We hebben afgelopen jaar bewust gekeken naar wat nu wel en niet nodig is aan maatregelen. Zijn er deuren op slot die open kunnen? We kijken naar de hele groep én naar de individuele cliënt. In plaats van altijd de woonkamer op slot voor iedereen, kan ook de slaapkamer voor één cliënt op slot en de woonkamer open. Dit bespreken we dan in het nieuwe kopje 'onvrijwillige zorg' in het Mijn Leven gesprek over deze cliënt.'

De Wet zorg en dwang vraagt om een andere manier van vastleggen en registreren. Nienke geeft aan dat zij en haar team hier nog veel in te doen hebben. 'Door veel personele wisselingen en andere onderwerpen die prioriteit hadden, zijn we hier pas laat mee begonnen. Ik heb ook pas laat de scholing

voor zorgverantwoordelijke kunnen volgen. Samen met onze gedragskundige ben ik bezig het vastleggen en registreren op orde te krijgen. Een nieuwe manier van werken kost tijd en nog niet iedereen in het team weet goed genoeg hoe het registreren moet. Op een Hoog-Alerte groep ga je niet zomaar even op kantoor zitten; er is altijd wel een cliënt die om je aandacht vraagt.'

Ondanks dat het team nog volop bezig is met het implementeren van de nieuwe Wet zorg en dwang, maakt Nienke zich geen zorgen om de ondersteuning die zij op de locatie aan de cliënten bieden. 'Ik ben me er sterk van bewust hoe groot onze invloed op de vrijheid van onze cliënten is. We werken met bijzondere cliënten die in grote mate van ons afhankelijk zijn voor een menswaardig bestaan. Daarom leeft het thema in dit team. Dat betekent niet dat we ernaar streven alle onvrijwillige zorg af te bouwen: sommige maatregelen zijn echt nodig. We zijn realistisch in wat wel en niet kan.'

Dit gaat goed

- Eerste stappen in de implementatie beleid Wet zorg en dwang.



- Volledige implementatie en borging van beleid Wet zorg en dwang binnen alle locaties.
- doorontwikkelen beleid onvrijwillige zorg.

Dit kan beter



Tijdens de 'lucht-je-hart-route' heeft iedereen een mogelijkheid om zich te uiten.

Ervaringen van cliënten

De ervaring van de cliënt centraal

Onze dagelijkse ondersteuning van de cliënt is gebaseerd op het contact met de cliënt. Door te spreken, te luisteren en goed klein te kijken zijn begeleiders en behandelaars continu bezig met het onderzoeken van de ervaringen van cliënten. In alle Mijn Leven gesprekken en multidisciplinaire overleggen zijn de ervaringen van cliënt en verwant het uitgangspunt.

Het afgelopen jaar hebben we extra aandacht besteed aan de ervaringen van cliënten en verwanten rondom corona en we bedachten de 'lucht je hart route' waar cliënten stil konden staan bij hoe het nu écht gaat. Ook werkten we verder aan de implementatie van het cliëntervaringsinstrument Dit vind ik er van!

Ervaringen ophalen in een bijzondere tijd

De periode met de maatregelen rondom corona was zo bijzonder, dat dit vroeg om extra afstemming en overleg met cliënten en verwanten. 74 % van alle teams heeft met cliënt en/of verwant gesproken over hun ervaringen in de coronaperiode om vervolgens samen te evalueren en reflecteren.

Cliënten en verwanten hebben deze bijzondere tijd allemaal anders beleefd. Een cliënt die in de wijk woont gaf tijdens de evaluatie aan: 'We mochten niet meer naar het winkelcentrum en daarom was ik erg beperkt in mijn bewegingsvrijheid. Begeleiders bestelden toen onze boodschappen via een groothandel. Deze boodschappen waren vaak niet vers of niet hetzelfde als van de eigen supermarkt. Ik mocht ook niet meer bij mijn moeder op bezoek. Dit vond ik ook helemaal niet leuk.'

Een verwant deelt een positieve ervaring met de corona-periode: 'Tegenwoordig wordt met moeder weer 'gewoon' gebeld, maar met haar zus wil ze nog steeds beeldbellen; dan kan ze ook even zwaaien naar haar zwager, nichtje en neefjes. Dit vindt ze erg leuk.'

Als dit niet vanwege de coronamaatregelen 'ontdekt' was, hadden we dit nooit zo bedacht.'

Op Eikenlaan 6 hebben ze veel aandacht besteed aan het bespreken en delen van ervaringen met cliënten en verwanten. Persoonlijk begeleider Karin vertelt: 'Daar waar kon, was de cliënt zelf aanwezig. Anders de vertegenwoordiger van de cliënt. De ene keer was de coach bij het gesprek en de andere keer de gedragskundige. We hebben eerst een opzet met vragen gemaakt. Bijvoorbeeld over toekomstige dagbesteding: wat wil de cliënt zelf? Hier werd ook de familie bij betrokken.' Karin vertelt dat er twee belangrijke inzichten uit de evaluaties kwamen. Het eerste inzicht: 'Onze bewoners hoeven niet meer vijf dagen in de week naar dagbesteding, we maken afspraken op maat.' Het tweede inzicht: 'we kunnen concluderen dat onze bewoners goed bij elkaar passen en dat we een mooi afgestemd woonklimaat hebben.' Er waren veel positieve reacties op de gesprekken. Karin: 'Zo'n gesprek helpt om niet in het oude stramien verder te gaan. Ik gun dit elk team.'

Hoe gaat het écht met je?

Het is goed om af en toe eens bij deze vraag stil te staan, ook voor onze cliënten. Op 't Bouwhuis op het pad langs de tuinhuiswoning en op de LosserHof bij de gedenkplek, konden onze cliënten dat doen. Daar konden ze laten zien waar ze blij, verdrietig, bang en boos om zijn. De groepen in de regio Almelo en alle buitenlocaties konden een tas aanvragen met daarin spullen en ideeën, zodat zij dit thuis konden oppakken.



Geestelijk verzorger Anja vertelt: 'Gesprekken met cliënten vinden niet altijd vaak genoeg plaats. Zij moeten leven met tal van aanpassingen en daarom kunnen emoties flink oplaaien. We hebben een 'lucht-je-hart-route' bedacht. Waarbij we de basisemoties aan een vraag en een doe-activiteit koppelen, zodat iedereen een mogelijkheid had om zich te uiten - ook bewoners die niet echt konden praten. De route is gelopen door zowel woon- als dagbestedingsgroepen. Ook familie liep mee. Het was een plek waar iedereen recht uit het hart iets

kon doen. Het missen van dierbaren heeft veel impact op onze cliënten. Het was en is hard nodig om daar aandacht voor te hebben. Tijdens het lopen van de route, was het geoorloofd om te schreeuwen en boos te zijn. Dit gaf veel opluchting. Als we voor elkaar en vooral mét elkaar praten, schreeuwen, huilen, boksen of stil zijn, dan kunnen we ook weer vooruitdenken, wensen en verlangen. Het meest opvallende was dat de boksbal, die aan het einde van de route stond, er op het laatst helemaal af lag.'

Blijdschap van cliënten: 'Ik heb een nieuwe tv', 'Dat ik nog mag werken', 'Ik word blij van oma', 'Omdat het mooi weer is en ik lekker buiten kan spelen', 'Ik word blij omdat iedereen blij is.'

Tranen van cliënten: 'Omdat mijn tante niet komt', 'Omdat mijn vader is doodgegaan', 'Omdat ik nu niets kan doen door corona.'

Dit vind ik ervan!



In 2021 zijn wij gestart met het opleiden van begeleiders om Dit vind ik ervan!-gesprekken te voeren met hun cliënten. Met behulp van de gesprekstechniek 'ik vertel' en 'ik toon' onderzoeken begeleiders met de cliënt de ervaringen rondom hun ondersteuning. Renieke, persoonlijk begeleider vindt Dit vind ik er van! een mooi en duidelijk concept om met een

cliënt of cliëntvertegenwoordiger in gesprek te gaan. 'Je gaat hiermee meer de diepte in, dan tijdens andere gesprekken. Het is mooi om te zien dat je met deze richtlijnen samen 'kleiner' gaat kijken naar de cliënt en op die manier ook samen één beeld krijgt. Het is een goede aanvulling op de gesprekken die we al voeren met cliënten en cliëntvertegenwoordigers.'

Dit gaat goed

- Creatief omgaan met het ophalen van ervaringen van cliënten in bijzondere omstandigheden.



- Alle cliënten hebben binnen drie jaar een Dit vind ik ervan! gesprek gehad

Dit kan beter

Samenspel

SAMEN

Samenwerken gebeurt op alle lagen binnen de organisatie. Bijvoorbeeld tussen medewerkers en cliënten, tussen medewerkers onderling en tussen ons en onze partners. Als er goed wordt samengewerkt, goed naar elkaar wordt geluisterd en men elkaar steunt, dan ontstaat samenspel. Daar hebben we als organisatie veel aandacht voor, want samenspel komt de kwaliteit van onze zorg ten goede.



SAMEN leren met verwanten



Jolien



Antoinet



Sandra

Tot voor kort woonde de zoon van Antoinet bij De Twentse Zorgcentra. Nu woont hij zelfstandig en heeft hij begeleiding van De Twentse Zorgcentra aan huis. Sandra begeleidde het verhuizingstraject vanuit de organisatie. Antoinet en Sandra raakten met elkaar in gesprek over de rol van de verwant wanneer een naaste afhankelijk is van zorg. Antoinet, Sandra en later ook geestelijk verzorger Jolien, zoeken elkaar inmiddels regelmatig op om door te praten over dit onderwerp.

Jolien: 'Als professionals denken we te weten hoe het moet. Maar we moeten niet vergeten dat ouders er altijd al waren voor de cliënt én er altijd zullen zijn. De professional is juist de voorbijganger. Ouders van een cliënt horen er nou eenmaal bij en het zorgen voor een cliënt doen we dus ook samen: verwanten en zorgverleners.'

Antoinet: 'Ik hoop een kleine bijdrage te kunnen leveren door in deze gesprekken mijn ervaringen als ouder te delen. Verwanten zijn namelijk een aparte doelgroep. In de opleiding

leren begeleiders en gedragskundigen nauwelijks iets over de samenwerking met verwanten. Ik heb altijd gezegd dat ik het samen wil doen. Dat is ook waar Sandra, Jolien en ik het met elkaar over hebben: hoe kun je goed samenwerken met respect en begrip voor elkaars rol en functie, vanuit gelijkwaardigheid.'

Sandra: 'We zochten elkaar op vanuit een behoefte om verder te praten over de samenwerking met verwanten in onze organisatie. In deze gesprekken zoeken we samen naar antwoorden en stoeien we over het onderwerp. Op deze manier samen leren is niet goed in een instructie of protocol te vangen; het ontstaat in het klein en je bereikt het door samen te onderzoeken en echt open te staan voor alle perspectieven.'

Sandra, Antoinet en Jolien zijn nog op zoek naar manieren om dit onderwerp verder onder de aandacht te brengen, want hun gezamenlijke missie is nog maar net gestart.



SAMEN met mijn vrijwilliger

'Ik ben Louise en mijn vrijwilligster heet Yvonne. Samen doen we iedere week iets om te bewegen. Bijvoorbeeld hardlopen, fietsen, badmintonnen of voetballen. Het is voor ons een uitlaatklep en het is gezond. We vinden het leuk om doelen te stellen. En om die dan ook te halen. Verder maken we veel plezier. Humor is ook belangrijk om gezond te blijven. Yvonne en ik zijn erg blij met elkaar. We vinden dezelfde dingen leuk. En we steunen elkaar in deze tijd van corona. We hopen nog lang door te gaan met bewegen.'

SAMENspel tussen school, ouders en ambulante begeleider op school



Ambulante Begeleiding School (ABS) werd door de wijkcoach ingeschakeld om een meisje met flinke gedragsproblematiek op school te begeleiden. Begeleider Ester vertelt het volgende hierover: 'In het begin was ik samen met een collega betrokken en gaven we intensieve begeleiding. We moesten nog een vertrouwensband opbouwen met het meisje en haar ouders. We waren de schakel tussen de school en de ouders, we stemden de ervaringen van ouders af met wat we op school zagen. Door de samenwerking met school en de ouders, werd haar dagprogramma eenduidig. Na een half jaar kwam een omslag, maar moesten we nog steeds continu samenwerken om het meisje zich comfortabel te laten voelen. We kregen verlenging voor de indicatie tot het einde van het jaar, maar vlak na de herfstvakantie zag ik

dat ik niet langer een meerwaarde voor haar was: ze deed het heel goed. We schaalden daarom de begeleiding af, in samenspraak met school, ouders en de wijkcoach. We zijn vroegtijdig gestopt: dat is uniek.

De grootste les is dat zoiets als dit tijd nodig heeft en dat er veel en duidelijk moet worden gecommuniceerd. Onderwijs en zorg zijn twee verschillende systemen en die botsen soms. Waar school meer kijkt of een kind in de leerlijn zit, zijn wij er voor het welzijn van het kind. Zaten we niet met elkaar op één lijn, dan voerden we open en eerlijke gesprekken die we vastlegden. Het is door het samenspel tussen school en ABS dat het kind het goed doet in de leerlijn én zich ook veilig en fijn voelt.'

SAMEN de roosters rondkrijgen

In de zomer en tijdens de corona-pieken was het voor zorgteams moeilijk om de roosters rond te krijgen. Behandelaren en medewerkers van verschillende ondersteunende afdelingen hielpen daarom mee in de zorg.

Lars, P&O-adviseur, hielp mee op dagbestedingslocatie het WorkHome in Losser. 'Samen met een bewoner versierde ik een vogelhuisje. Later kreeg ik het afgemaakte huisje van de bewoner cadeau, als bedankje voor de leuke dag samen. Leuk om weer een keer mee te draaien in de zorg. Het is dankbaar en mooi werk!'

Bestuurder Annamiek ondersteunde woongroepen en een dagbestedingslocatie. 'Ik was onder de indruk van de passie van medewerkers die soms al heel lang bij ons werken. De wijze waarop ze met hun bewoners en deelnemers omgaan. En ondanks de druk op de roosters, toch tijd vinden om naar een pluktuin te gaan, van de vruchten jam te koken en een broodje samen op te eten. Alle ervaringen en indrukken leiden weer tot mooie gesprekken met andere medewerkers van kantoor die ook in de zorg werken. Na een tijd van veel thuiswerken, gaf dit weer de verbinding met de zorg, kon ik ervaren wat belangrijk is en hoe ik in mijn werk daarop kan aansluiten.'



Dit gaat goed

- Inspelen op roosterproblemen door de inzet van behandelaren en ondersteunende diensten
- Samenwerking tussen ABS, school en ouders



- Leren van ervaringen van verwanten

Dit kan beter



Marco samen met zijn moeder Marijke.

Een veilig leef- en werkklimaat

Een veilig leefklimaat door risico's in kaart te brengen en structureel te bespreken

Met behulp van de risico-inventarisatielijst zijn voor elke cliënt de risico's die zich in de verschillende levensgebieden kunnen voordoen beoordeeld. De persoonlijk begeleider, gedragskundige, cliënt en/of verwant gaan in gesprek hoe de risico's voorkomen of verkleind kunnen worden. Vaak lukt dit door de juiste ondersteuningsafspraken te maken. Onderstaand voorbeeld laat zien dat hiervoor goede afstemming in de driehoek nodig is:

Marco, de zoon van Marijke, heeft epilepsie en loopt daardoor het risico om 's nachts tijdens een aanval uit bed te vallen en zich te verwonden. Thuis kan Marijke er heel snel bij zijn als Marco een aanval krijgt. Ze kan dan voorkomen dat hij uit bed valt óf ze is er snel bij om hem te kalmeren en weer in bed te leggen. Op

Eikenlaan 2, waar Marco woont, is het risico dat Marco uit bed valt en zichzelf verwond al langere tijd onderwerp van gesprek. Renieke (persoonlijk begeleider), Kelsey (gedragskundige) en Marijke zochten samen eerst uit hoe het risico beperkt kan worden. Omdat het risico niet weggenomen kan worden, bespraken zij hoe de nachtzorg ingericht kan worden om Marco zo goed mogelijk te ondersteunen als hij toch een aanval heeft in de nacht.

Marijke: 'de gesprekken hierover met Eikenlaan 2 verlopen prettig, we kunnen tegen elkaar zeggen wat we vinden en hebben begrip voor elkaar. Ik ben bijvoorbeeld teleurgesteld dat ondanks uitluisterapparatuur en camera's, het nog steeds kon gebeuren dat Marco ongemerkt uit bed viel. Hij kreeg daardoor niet de zorg die we hadden afgesproken. Hierover ga ik weer in gesprek met het team en de nachtdienst. Net zo lang tot de zorg voor Marco zo goed mogelijk is.'

Kelsey onderstreept hoe belangrijk het is om continu af te stemmen en te evalueren met elkaar. 'het is maatwerk om voor iedere cliënt de risico's gezamenlijk goed in kaart te brengen en met elkaar af te wegen waar veiligheid en kwaliteit van leven met elkaar wringen. Samen bepalen we vervolgens hoe we het leven van de cliënt zo goed mogelijk in kunnen richten, zowel kwalitatief als veilig.'

In 2021 had 49% van onze cliënten een ingevulde risico-inventarisatielijst opgenomen in het ondersteuningsplan. We willen dat iedere cliënt in 2022 een ingevulde risico-inventarisatielijst heeft. We gaan hier aandacht aan besteden tijdens speciale workshops voor taakrolhouders kwaliteit en veiligheid over risico-bewustzijn.

Dit gaat goed

- Medische zorg rondom corona(preventie).



- Voor iedere cliënt is een risico-inventarisatie ingevuld.

Dit kan beter

Alles op alles om corona buiten de deur te houden



Ingrid, praktijkverpleegkundige in de regio Almelo, ziet 2021 als een jaar met enorme pieken en dalen: 'In januari besloot de organisatie dat we zelf gingen vaccineren. Hiervoor moesten we eerst enorm veel uitzoeken. Zodra we wisten wat de regels waren, werd het weer anders. Het was stressvol, maar het lukte. En dat gaf zo'n goed gevoel! Zeker toen bleek dat twee weken na vaccinatie het aantal besmettingen binnen De Twentse Zorgcentra nul was. Daar doen we het voor!'



Musleh, arts, vond 2021 vooral een hectisch jaar: 'Wat was het een druk jaar! Eerst namen de besmettingen af en daarna liepen ze weer op. We moesten steeds op de veranderingen inspelen. Ik moest altijd de balans zoeken. Als arts wil ik graag dat cliënten veilig zijn, maar in quarantaine gaan, gaat vaak ook ten koste van de kwaliteit van leven van een cliënt.'



Herma, preventiemedewerker in de Regio Enschede, vond voorlichting geven aan teams het meest belangrijk: 'Ik geef daarbij altijd aan dat ik bereikbaar ben voor vragen. Want bij een team is er bij besmettingen vaak zo veel spanning, dat veel van wat ik vertel en met ze doorneem wordt vergeten.'



Jet, praktijkverpleegkundige in de Regio Losser, vertelt dat Corona voor veel onduidelijkheid zorgde. 'Elke besmette cliënt vroeg om maatwerk en daaromheen heb ik ontzettend veel vragen beantwoord. Het mooiste moment van het jaar was het geven van de boosterprikken in december. Het was strak georganiseerd en we hebben er erg veel mensen blij mee gemaakt. Wat ben ik daar trots op!'

Incidenten en klachten

In de zorg kunnen en zullen er altijd incidenten plaatsvinden. Immers mensen kunnen fouten maken en fouten maken mag. Er kunnen ook dingen misgaan. Bijvoorbeeld wanneer we samen met de cliënt onderzoeken wat de meest passende ondersteuning is. Of in het streven naar zoveel mogelijk kwaliteit van leven of eigen regie bij de cliënt. Soms is de mogelijkheid van een incident ingecalculeerd. We vinden het belangrijk dat we incidenten nooit 'normaal' gaan vinden. We willen open over incidenten spreken, met collega's, cliënten en verwanten. Incidenten die zich voordoen worden gemeld, zodat we op alle niveaus van de organisatie van de incidenten kunnen leren. Het inrichten van een analysecommissie om op organisatieniveau van incidenten te leren is in 2021 niet gelukt. We nemen dit mee naar 2022.

Klachten

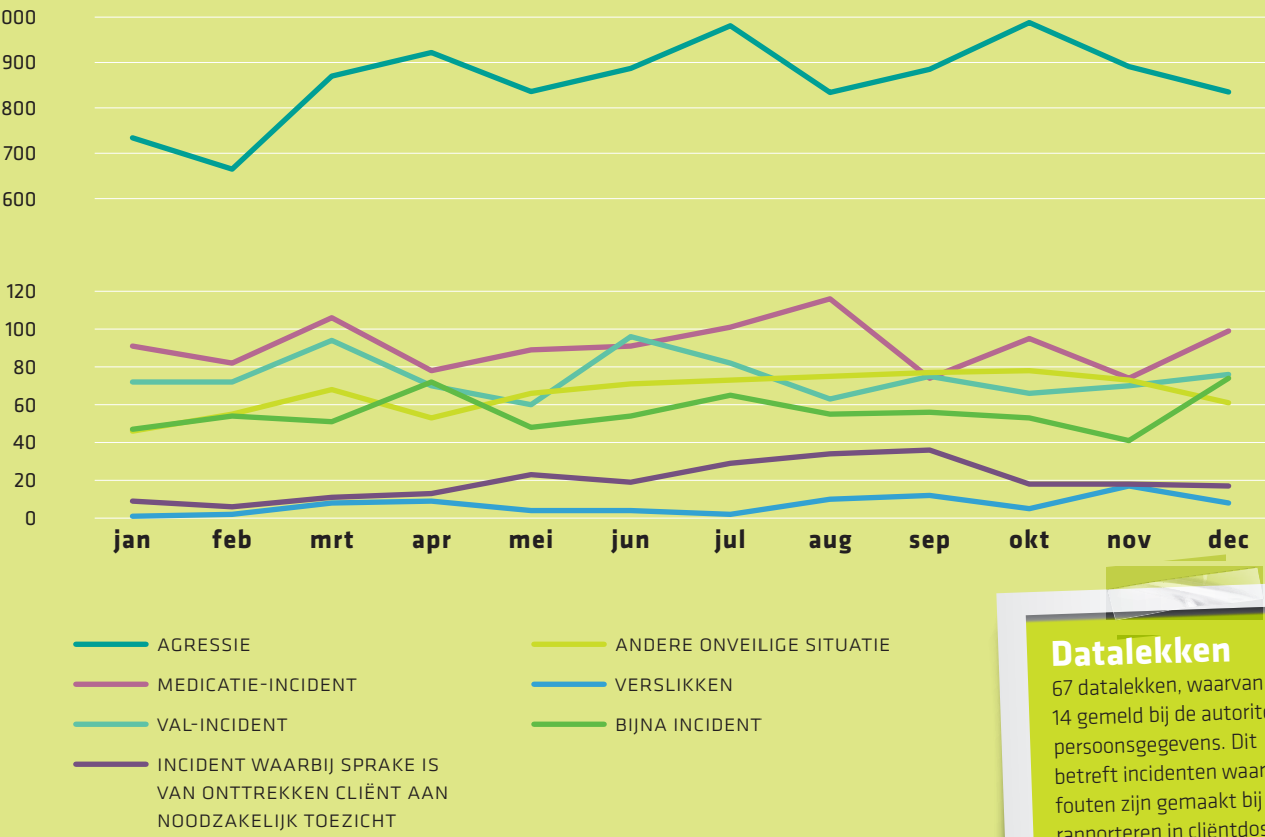
Een overzicht van de meldingen die cliënten (of hun vertegenwoordigers) in 2021 bij de cliëntvertrouwenspersoon en/of de klachtenfunctionaris hebben gedaan:

Onderwerp melding	Vragen om informatie	Kwesties ¹	Klachten ²	Formele klachten ³	Totaal
Onvrijwillige zorg		4	1		5
Organisatie/regels/financiën	1	1	8		10
Persoonlijk	1	4	1		6
Verblijf		1	-		1
Zorg/begeleiding/dienstverlening		10	26		36
Totaal	2	20	36		58

Aantal	
Wmo of Jeugdwet	4
Wlz	54
Totaal	58

¹ Behandeld door de cliëntvertrouwenspersoon ² Behandeld door de klachtenfunctionaris ³ Behandeld door de raad van bestuur of de Regionale Klachtencommissie Twente

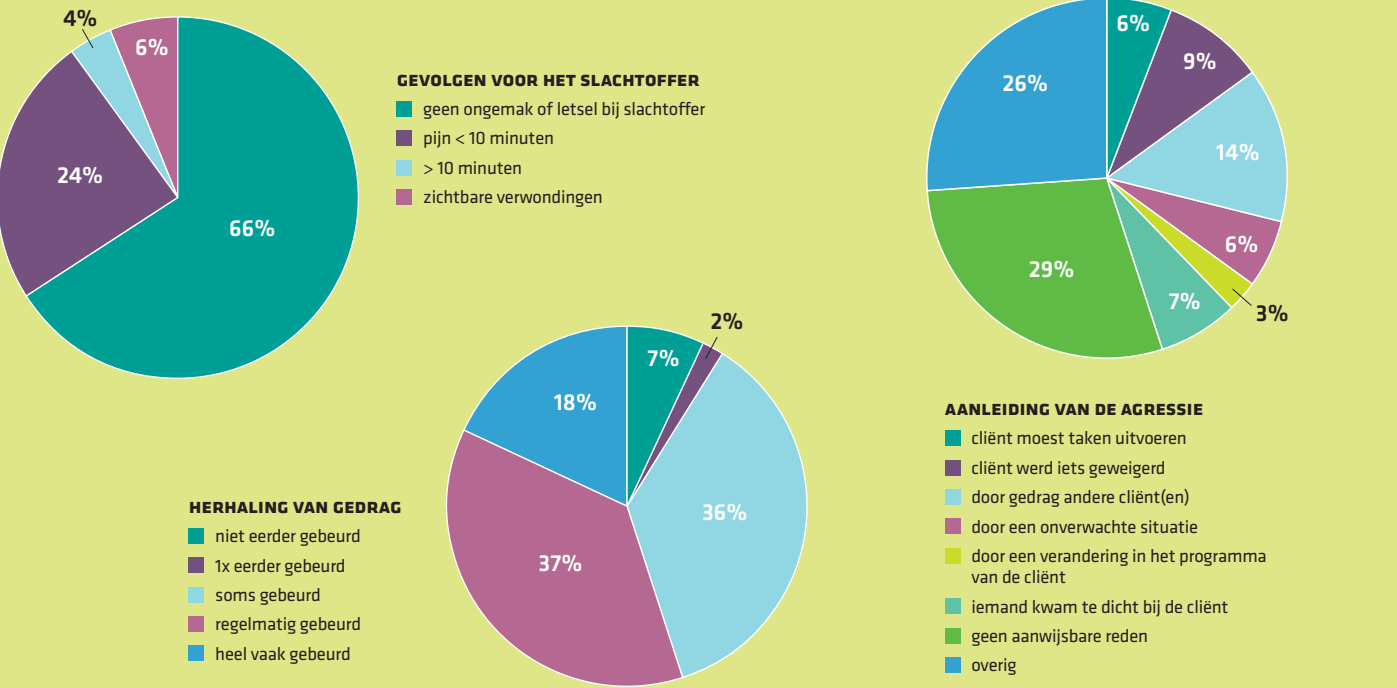
OVERZICHT AANTAL INCIDENTEN PER MAAND



Datalekken
67 datalekken, waarvan 14 gemeld bij de autoriteit persoonsgegevens. Dit betreft incidenten waarbij fouten zijn gemaakt bij het rapporteren in cliëntdossiers.

MINDER ERNSTIG GEWELD IN DE ZORGRELATIE

Aggressie van een cliënt naar een andere cliënt, zonder ernstig letsel: 1075 incidenten



Als er een incident plaatsvindt tussen twee cliënten, dan krijgen de gedragskundigen van beide cliënten een melding van het incident. Zij gaan actief met het team en de cliënt in gesprek om herhaling van het incident te voorkomen. Waar nodig wordt externe expertise, zoals bijvoorbeeld van de CCE, ingezet. We kunnen de cijfers nog niet vergelijken met voorgaande jaren, omdat we van eerdere jaren geen betrouwbare registraties van dit soort incidenten hebben.

Het opvolgen van incidenten waar medewerkers bij betrokken zijn



Sinds 2021 worden alle medewerkers die tijdens een incident letsel, schade of aanhoudende pijn hebben opgelopen gebeld door een personeelsadviseur. Miranda, personeelsadviseur, vertelt dat de situaties die ze met begeleiders bespreekt heel erg uiteenlopen aan elkaar: 'de ene keer valt het incident mee en blijkt ondersteuning niet nodig, soms hoor ik dat de medewerker zich niet veilig genoeg voelt om weer te gaan werken of niet goed weet hoe de situatie aan te pakken. Het erkennen van de ernst van een incident is belangrijk: in de dagelijkse

praktijk worden dingen soms 'normaal' die we als organisatie niet normaal vinden. We ondersteunen de medewerker onder andere bij het bespreekbaar maken van veiligheid in het team, we geven uitleg over schadeclaims, verzuim of verzekeringskwesties en we zetten ook regelmatig acties uit naar andere disciplines, zoals bijvoorbeeld de coach, regisseur of preventiewerker. We merken dat het persoonlijke contact als positief wordt ervaren en dat medewerkers ons na het eerste contact ook later beter weten te vinden voor ondersteuning.'

(Vermoedens van) huiselijk geweld, kindermishandeling en seksueel geweld

Het adviesteam meldcode heeft in 2021 in 13 casussen advies gegeven. Indien nodig is een procesbegeleider aangesteld om de stappen van de meldcode samen met de melder te doorlopen.

Dit gaat goed

- Melden van incidenten.
- Opvolgen van medewerkersincidenten.

Dit kan beter

- Analyseren van incidenten op organisatieniveau.

Leren, reflecteren en ontwikkelen in de teams

Sinds 2021 werken teams methodisch aan leren, reflecteren en ontwikkelen door de inzet van taakrolhouders, het teamplan en de teamvergadering. Een groot deel van de teams is begonnen met de implementatie. De rest van de teams volgt in 2022.

Begeleidster Margriet is bij de Eekenhof verantwoordelijk voor de **teamvergadering**. 'Door de vaste structuur hebben de vergaderingen meer rust en diepgang. Er worden gezamenlijke en heldere besluiten genomen. De vergadertijd is minder geworden en de effectiviteit juist groter!'

Richelle, persoonlijk begeleider bij de Eekenhof, over het **teamplan**: 'voor iedere taakrol is een schema om doelen te noteren, de afspraken, de aanpak en het tijdpad. Tijdens de teamvergaderingen bespreken we de voortgang. Zo is het teamplan niet alleen van mij, maar van het hele team.'

In het kwaliteitskader staat beschreven dat elk team minstens één keer per jaar op kwaliteit van zorg moet **reflecteren**. Karlijn, senior adviseur kwaliteit en veiligheid, zegt hierover: 'wij zijn er van overtuigd dat het de andere 364 dagen van het jaar minstens net zo belangrijk is om te reflecteren op goede zorg. Teams bespreken de kwaliteitsthema's daarom nu periodiek met elkaar: wat lukt goed? Wat lukt ons niet zo goed en wat gaan we doen om ons te ontwikkelen? Elke vergadering wordt gereflecteerd op kwaliteit en het team heeft zelf de regie in het organiseren van verdiepende reflectie.'

Teamcoach Carla vindt het waardevol dat bepaalde thema's nu **methodisch** aan bod komen. 'Denk aan het onderwerp seksualiteit. We bespreken het nu geregeld en zo wordt meteen duidelijk als medewerkers hierover scholing moeten krijgen.'

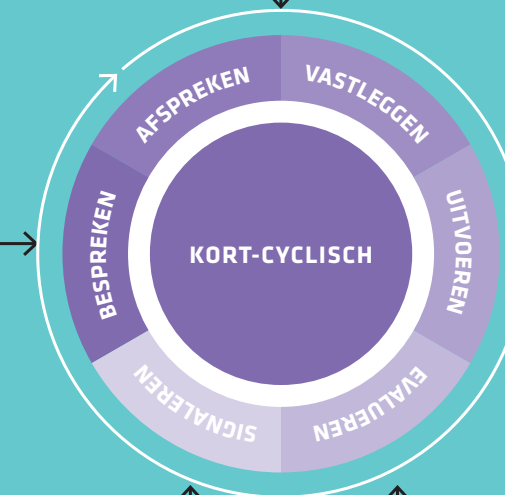
TEAMONDERSTEUNING
door coach en gedragskundige

TEAM
Ieder team heeft 4 taakrolhouders:

- Kwaliteit en veiligheid
- Personele zaken en professionalisering
- Financiën en bedrijfsvoering
- Facilitaire zaken

ONDERSTEUNENDE DIENSTEN

TEAMVERGADERING
Vast format met de agendapunten Goed Leven, Mooi Werk, Financieel gezond, Facilitaire zaken



EXTRA REFLECTIEMOGELIJKHEDEN
Moreel beraad, Themabijeenkomsten, Reflectiebijeenkomst 'reflectie op goede zorg'

TEAMPLAN
Vast format met de hoofdstukken Goed Leven, Mooi Werk, Financieel Gezond en Facilitaire zaken

In gesprek over de toekomstige ondersteuning aan zorgteams

In 2021 hebben ruim 170 (zorg)medewerkers zich in gesprekken met het managementteam gebogen over de ondersteuning van de zorgteams.

Een belangrijke uitkomst is dat de zorgmedewerkers gehoord en gezien willen worden. Korte lijntjes zijn belangrijk. De coach en de gedragskundige staan soms te veel op afstand. Teams willen een coach en een gedragskundige die regelmatig aanwezig is op de groep, af en toe meedraait, die weet welke cliënten aanwezig zijn en hun verhaal kent. Soms is er ook behoefte aan een 'knopendoorhakker', een beslisser als het team er onderling niet uitkomt of bijvoorbeeld tijdens een incident.

Medewerkers geven aan dat de ondersteuning niet voor alle teams hetzelfde zou moeten zijn. Een vaste groep medewerkers die als team zijn doelen behaalt, vraagt bijvoorbeeld een andere ondersteuning dan een team dat grotendeels uit uitzendkrachten bestaat en moeite heeft het hoofd boven water te houden.

Alle uitkomsten worden vertaald naar een voorstel voor verbetering in de ondersteuning van zorgteams. Hier gaan we in 2022 aan werken.

De taakrol **kwaliteit en veiligheid** gaat over de thema's Mijn Leven, zeggenschap, seksualiteit, onvrijwillige zorg, hygiëne en infectiebestrijding, reflectie, incidenten en medicatie. De taakrolhouder coördineert deze thema's en voert regie over het onderdeel 'goed leven' in het teamplan.

De taakrolhouder **personele zaken en professionalisering** coördineert onder andere de thema's deskundigheid van personeel en scholingsvraagstukken op individueel en teamniveau. Deze thema's komen terug in het onderdeel 'mooi werk' in het teamplan.



Dit gaat goed

- Kwaliteit van zorg en deskundigheid van personeel hebben een plek in de methodische cyclus van de teams.
- Reflectie heeft een plek in de methodische cyclus van de teams.



- Methodisch werken verder implementeren in alle teams.
- Verbeteren ondersteuning aan de zorgteams.

Dit kan beter



Betrokken en vakbekwame medewerkers

Leontine, bestuurder, over het functiehuis en de invoering hiervan

De Twentse Zorgcentra wil vakbekwame en betrokken medewerkers. Hoe draagt het functiehuis hieraan bij?

Leontine: 'In het verleden hadden we één generiek functiehuis voor wonen en dagbesteding: de begeleiders hadden dezelfde functieomschrijving ongeacht hun achtergrond of voor welke groep cliënten wordt gewerkt. Maar werken op de ene groep, vraagt om andere vaardigheden dan werken op de andere groep. Daarnaast vraagt het ook wat anders in de scholing van medewerkers.'

Voor het nieuwe functiehuis hebben we de groepen daarom ingedeeld in ondersteuningsprofielen. Hierdoor kunnen we gericht aan medewerkers vragen of er interesse is in een opleiding die past bij de groep cliënten waarmee ze werken. Het nieuwe functiehuis maakt ook dat we gericht kunnen zoeken naar nieuwe medewerkers. En we zijn hiermee voorbereid op de toekomst, want we verwachten dat we steeds meer zwaardere specialistische zorg moeten bieden.'

Hoe verliep de invoering van het functiehuis?

'In maart 2020 wilden we graag in gesprek gaan met medewerkers over de totale veranderagenda waar het functiehuis een onderdeel van is. De bijeenkomsten daarvoor hadden we al gepland. Door corona kon dat toen niet doorgaan, maar zijn de voorbereidingen wel voortgezet. Eind 2020 lag de opzet voor het functiehuis klaar. Ondanks de coronacrisis wilden we doorpakken; niemand wist immers hoelang de crisis zou duren. En dus gingen we in maart 2021 van start met de implementatie. Sessies konden niet fysiek plaatsvinden, dus brachten we het verhaal op afstand over.'

Dat was achteraf geen gelukkige keuze. We kregen signalen dat het verhaal bij veel medewerkers niet goed overgekomen was. En dus stopten we op dat moment met de invoering van het functiehuis. In de zomer namen we de tijd om met veel groepen in gesprek te gaan over verschillende onderdelen van het functiehuis.

Dankzij deze sessies zijn er aanpassingen gekomen voor het functiehuis. Deze aanpassingen hebben we getoetst bij betrokken medewerkers en teams. Als alle aanpassingen zijn gedaan, kunnen we in 2022 opnieuw de implementatie van het functiehuis opstarten. Maar dat gebeurt wel anders dan in 2021: we gaan het dit keer geleidelijk doen.'

Leontine spreekt sinds deze nieuwe aanpak elke twee weken met een klankbordgroep over de communicatie rondom het functiehuis en over andere onderwerpen uit de strategische agenda.

Romy



Gonny, persoonlijk begeleider bij de Bokkensprong, zit ook in deze klankbordgroep

Gonny: 'Na alle onrustige signalen en feedback vanuit de werkvloer, waren er veel onduidelijkheden en vragen rondom het functiehuis. Via dialoogsessies en berichtgeving op JOP krijgen medewerkers daar nu beter antwoord op. Ik ben het niet altijd eens met het antwoord dat gegeven wordt, maar het is wél een antwoord. Dat brengt duidelijkheid. Soms roept informatie ook wedervragen of onzekerheid op en dan is het belangrijk dat er een plek is waar je terecht kunt, een soort vangnet. Dat kan nog beter. Bijvoorbeeld via een online vragenruimte, of meer informatievoorziening door de coach van het team.'

De belangrijkste verbetering rondom de invoering van het functiehuis vind ik dat alle direct en indirect betrokkenen een bijdrage hebben kunnen en mogen leveren. Dat creëert betrokkenheid en gezamenlijke draagkracht, ook bij medewerkers die sommige dingen nog steeds graag anders zien. Deze vorm van meedenken kan wat mij betreft op meerdere onderwerpen en onderdelen in de organisatie worden ingezet.'

Het werven van betrokken en vakbekwame medewerkers

Romy, recruiter bij De Twentse Zorgcentra

'Naast onze reguliere wervingsactiviteiten hebben we ons in 2021 via een speciale campagne gericht op het vinden van medewerkers voor de doelgroep Hoog Alert, omdat het zo specifiek is. Lang niet iedereen is geschikt voor het werken met cliënten met dit ondersteuningsprofiel. We speelden in op de vaardigheden die een kandidaat moet hebben om met deze groep om te kunnen gaan. We gebruikten beelden van eigen betrokken medewerkers en lieten hen vertellen waarom dit werk echt iets voor hen was. Dit kon van alles zijn: persoonlijke groei, echt contact met cliënten, de humor of betekenisvolle momenten.'

Speciaal voor de campagne lanceerden we een URL: www.echtvoorjou.nl. Aan de cijfers zien we dat de site goed bezocht werd en wordt: de campagne heeft dus effect. Dat merken we ook aan de toename van het aantal sollicitaties. Sinds de campagne hebben we 16 fte op de Hoog Alert-groepen aangenomen – dat is 1 fte meer dan het gestelde doel.

Wat we nu anders doen dan voorheen, is dat we veel breder kijken. De juiste mensen vinden is namelijk niet eenvoudig. Natuurlijk is het fijn als iemand de juiste opleiding heeft, maar wat als iemand wél veel werk- en levenservaring heeft, maar niet de benodigde diploma's? Tegenwoordig kijken we wat er in die situaties mogelijk is. Zo kan iemand met de juiste vaardigheden en ervaring, later alsnog een diploma behalen en kunnen wij de kwaliteit waarmaken die we garanderen.'



Dit gaat goed

- Raad van bestuur spreekt structureel met klankbordgroep communicatie.
- Extra aandacht gegenereerd voor werken met de doelgroep Hoog Alert.
- Geleidelijke invoering functiehuis.



- Reguliere wervingsproces nieuwe medewerkers.

Dit kan beter



Medewerkers & cijfers

In gesprek over de strategische veranderagenda

In 2021 gingen raad van bestuur en managementteam in 25 sessies met 199 medewerkers in gesprek over de strategische veranderagenda. Medewerkers noemden in deze gesprekken de volgende onderwerpen:

- De krapte in de personele bezetting en corona zorgen ervoor dat er niet altijd ruimte is om aan de veranderagenda te werken. Het lukt sommige teams niet om goed aan de indirecte taken te werken. Ook is er de laatste jaren veel op medewerkers afgekomen.
 - Er zijn zorgen geuit over de situatie op de arbeidsmarkt. Hebben we straks nog wel voldoende opgeleid personeel of moeten we meer uitgaan van competenties?
 - We bieden standaard kleine contracten aan. Dit is voor veel nieuwe medewerkers niet aantrekkelijk.
 - Hoe zorgen we ervoor dat we ook aantrekkelijk blijven voor bestaande medewerkers? Hou ook rekening met opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Het duurt nu soms lang voordat medewerkers kansen krijgen.
 - De basisscholing is mooi omdat we zo één taal gaan spreken met elkaar. Sommige groepen hebben behoefte aan verdieping op de basisscholing of aanvullende scholing nodig als een nieuwe
- cliënt op de groep komt. De oproep is om niet te wachten op incidenten, maar medewerkers goed voor te bereiden en dat de randvoorwaarden (bijvoorbeeld veiligheid) vooraf geregeld zijn.

 - De manier waarop sommige indirecte taken georganiseerd zijn, kost teams veel tijd of past niet bij het dienstrooster. Als voorbeeld werd het afsluiten van de kas genoemd. Dat moet op een bepaalde dag in de maand en daardoor moet je soms werken op een dag waarop je eigenlijk vrij bent.
 - Sommige collega's hebben aangegeven een stroeve samenwerking tussen wonen en dagbesteding te ervaren. Dat is op sommige plekken nu al zo en ze maken zich zorgen hoe dat straks gaat als de pb'er van wonen de eindverantwoordelijkheid over het ondersteuningsplan heeft.
- Deze opbrengsten nemen we mee bij de verdere uitwerking en implementatie van onze strategische veranderagenda in 2022.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2021

45% van de medewerkers heeft in 2021 deelgenomen aan het medewerkerstevredenheidsonderzoek. De Twentse Zorgcentra heeft gemiddeld een 6,9 gescoord. Dat is nagenoeg gelijk aan de vorige meting in 2019, toen scoorde de organisatie een 7,0.

Wat gaat er goed?

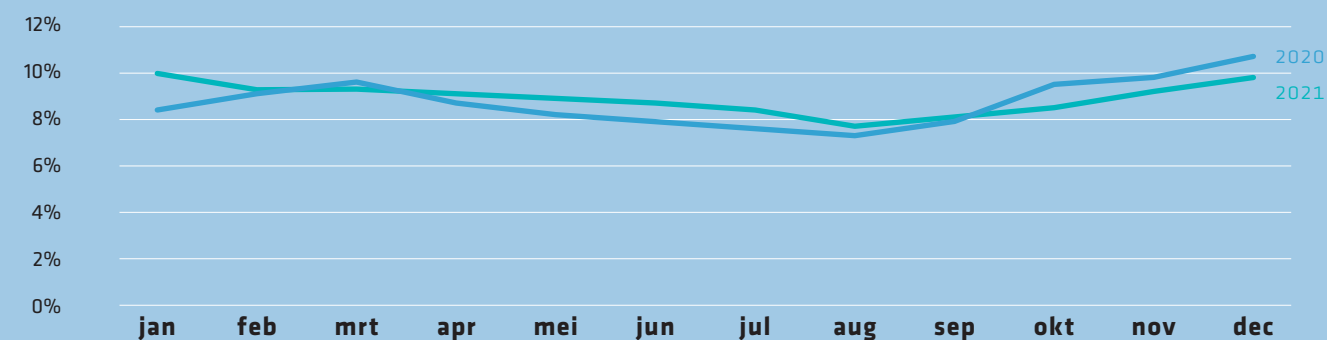
Medewerkers zijn vooral trots op het werk dat ze doen en ze kunnen hun werk emotioneel goed aan. Ze weten wat er van ze wordt verwacht op hun werk en ervaren een goede werk-privé-balans. Gezien de vele ontwikkelingen, werkdruk en hectiek in het afgelopen jaar zien we dit als een positief signaal. Aan de andere kant realiseren we ons ook dat de enquête in mei jongstleden was

en we daarna in de zomer flink onder druk hebben gestaan, en dat is nog niet helemaal voorbij.

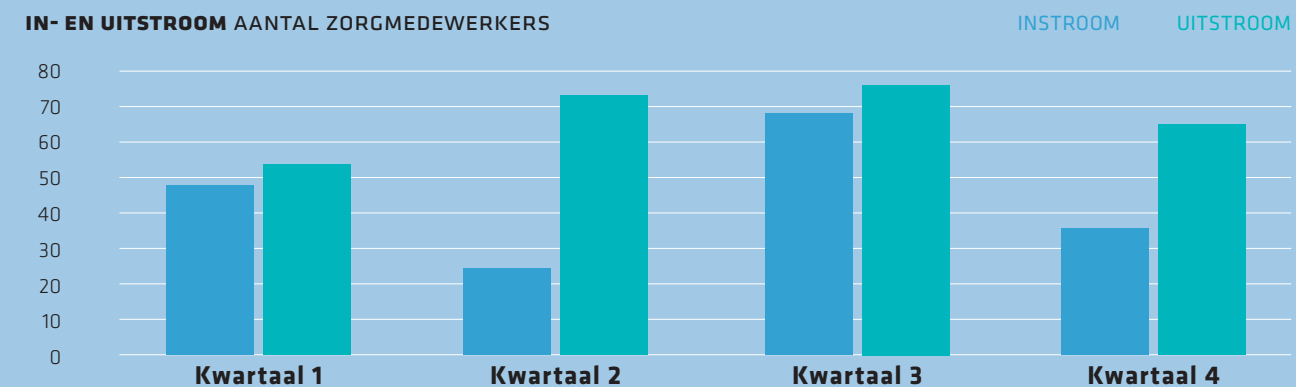
Wat kan er beter en wat gaan we doen?

We kunnen nog werken aan meer vertrouwen in het leiderschap van De Twentse Zorgcentra. Dit nemen we mee in onze strategische veranderagenda. Verder hebben medewerkers het gevoel dat beslissingen over salaris of promotie in onze organisatie niet altijd op een eerlijke manier worden genomen en zijn medewerkers verdeeld over de toegevoegde waarde van zelforganisatie. We gaan in 2022 uitwerken hoe we deze twee punten vorm willen geven en hoe we dat gezamenlijk kunnen doen.

ZIEKTEVERZUIM PER MAAND (EXCL. ZWANGERSCHAP)



IN- EN UITSTROOM AANTAL ZORGMEDEWERKERS



AANTAL FTE ZORGMEDEWERKERS

Contract	Kwartaal 1	Kwartaal 2	Kwartaal 3	Kwartaal 4
Aantal FTE	1.496	1.486	1.460	1.468
Gemiddelde contractomvang	62,2%	62,8%	61,2%	62,3%

AANTAL ZORGMEDEWERKERS

Contract	Kwartaal 1	Kwartaal 2	Kwartaal 3	Kwartaal 4
Exclusief oproep	2.404	2.365	2.385	2.354
Leerlingen	92	82	98	90
Stagiaires	134	115	122	129
Medewerkers in opleiding	53	53	45	45
GZ-opleiding	2	2	3	3
OG opleiding	1	1	1	0
AVG plaatsen	1	1	1	1

387 medewerkers volgden fase 1 van de Basisscholing.

984 medewerkers volgden de workshops voor taakrolhouders, waarvan **244** de workshop voor taakrolhouder kwaliteit en veiligheid.

31 medewerkers maakten gebruik van coaching door een externe partij. Medewerkers kunnen sinds 2021 gratis en anoniem gebruik maken van dit coachingsaanbod. Zij beoordeelden deze coaching met een score van **4.7** uit 5.

Dit gaat goed

- Medewerkers zijn trots op het werk dat ze doen
- Dialoog tussen medewerkers en managementteam over strategisch beleid
- Start basisscholing



- Vergroten vertrouwen in het leiderschap van De Twentse Zorgcentra
- Het gevoel bij medewerkers dat beslissingen over salaris of promotie niet altijd op een eerlijke manier worden genomen
- Verdeeldheid bij medewerkers over de toegevoegde waarde van zelforganisatie
- Uitkomsten gesprekken met medewerkers meenemen in de verdere uitwerking en implementatie van de strategische veranderagenda

Dit kan beter

Reflecties op het kwaliteitsrapport

Gezamenlijke reflectie CVR, OR, RvT, MT en RvB

Op donderdag 24 maart 2022 vond een bijeenkomst met leden van verschillende raden plaats om te reflecteren op het concept kwaliteitsrapport 2021. De centrale verwantenraad (CVR), ondernemingsraad (OR), de raad van toezicht (RvT), het managementteam (MT) en de raad van bestuur (RvB) hebben samen vanuit de verschillende perspectieven gesproken over thema's uit het kwaliteitsrapport. Een kort overzicht van de opbrengsten:

- De aanwezigen gaven terug dat het rapport leesbaar en mooi vormgegeven is. De verhalen uit de praktijk worden gewaardeerd. Ter verbetering is genoemd dat er veel dingen worden beschreven die beter kunnen maar dat onvoldoende terug komt hoe we dit beter willen gaan doen. Veel ontwikkelpunten van vorig jaar vragen nog steeds aandacht. Dit nemen we in ons volgend kwaliteitsrapport mee.
- Er is groot draagvlak en waardering voor de inhoudelijke koers die is ingezet op het gebied van persoonsgerichte zorg middels de ondersteuningsprofielen. Aanwezigen geven aan dat het realiseren van de koers niet vanzelf zal gaan. Medewerkers én verwanten zijn hierbij cruciaal en dienen goed meegenomen te worden in het proces.
- Het is belangrijk dat voor iedereen helder is wat de meerwaarde is van het werken met ondersteuningsplannen. De aanwezigen geven aan dat medewerkers hier meer en beter in begeleid zouden kunnen worden, waarbij ze ook tijd moeten krijgen om er mee aan de slag te gaan.

- De leden van de raden zien een begin met formele en informele openheid over (strategisch) beleid op alle niveaus en meer contact hierover met zowel cliënten als medewerkers. De sterke motivatie en wil om de zorg te verbeteren door te reflecteren vanuit alle verschillende perspectieven wordt gezien. De aanwezigen geven aan dat het nog ontwikkeling vraagt om vervolg te geven aan dat wat er geleerd wordt en de terugkoppeling hiervan op alle niveaus.
- De inzet, veerkracht en bevlogenheid van medewerkers in de zware (corona)periode wordt bewonderd. Zorgen zijn er over de arbeidsmarktkrapte, de roosters en de vele invallers. Zowel de instroom als het behoud van personeel vraagt om creatieve oplossingen.
- De aanwezigen zijn blij met de nieuwe vorm waarin cliënten centraal en regionaal meepraten. Er is steeds meer oog voor de inbreng en wensen van de cliënt. Aanwezigen noemen dat het vormgeven van inspraak op locatieniveau een belangrijke voorwaarde hiervoor is waar nog niet aan wordt voldaan.
- De implementatie van de Wet zorg en dwang vraagt ontwikkeling. Leden van de raden benadrukken dat de geest van de wet niet verloren mag gaan in de veelheid aan regels en bureaucratie. Daarnaast benadrukken zij het belang van het betrekken van cliënten en verwanten bij de invoering én uitvoering van deze wet.

Naast het bespreken wat er goed gaat en wat er beter kan, is er tijdens de avond ook doorgepraat over kansen en mogelijke oplossingsrichtingen voor dilemma's. De opbrengsten hiervan nemen we het komend jaar in onze bestaande activiteiten mee.

Reflectie centrale bewoners- en cliëntenraad (CBCR)

De leden van de nieuwe CBCR hebben het afgelopen half jaar over een aantal inhoudelijke thema's meegepraat. Het kwaliteitsrapport gaat over een periode waarin we de adviesrol nog niet bij de CBCR hadden belegd, waardoor de CBCR niet over alles heeft meegepraat of is geïnformeerd. De centrale bewoners en cliëntenraad heeft daarom aangegeven dat zij onvoldoende op de hoogte zijn van de thema's die in dit rapport beschreven zijn om er inhoudelijk op te kunnen reflecteren. Het gesprek hierover had de volgende opbrengsten:

- De formele rol van de CBCR en de manier waarop we afspreken waarover we met elkaar in gesprek gaan vraagt nog ontwikkeling. Het liefst praat de CBCR over alles mee, maar in de praktijk blijkt dat niet mogelijk. We moeten samen uitzoeken hoe we hier in de toekomst mee om willen gaan.

- Een belangrijke voorwaarde om goed over inhoudelijke thema's in gesprek te kunnen gaan, is de beschikbaarheid van beleid in begrijpelijke taal. We hertalen al het beleid dat vastgesteld wordt sinds afgelopen jaar direct in eenvoudige teksten. De CBCR heeft de afgelopen periode verbeterpunten aangegeven over de teksten die zij ontvangen. We zijn hierin samen lerende en dit vraagt verdere ontwikkeling.
- De CBCR heeft aangegeven dat zij onvoldoende uit het rapport kunnen opmaken óf en hoe cliënten betrokken zijn bij het bedenken en uitvoeren van kwaliteitsbeleid. Dit zullen we ook meenemen in het verdere vormgeven van de gesprekken met de CBCR én bij het schrijven van een volgend kwaliteitsrapport.

Reflectie raad van bestuur

Trots is het woord dat wij verbinden aan de inhoud van dit Kwaliteitsrapport. Ondanks corona en de tekorten op de arbeidsmarkt, zien we mooie resultaten in 2021. Collega's die steeds weer de schouders eronder zetten om samen te werken aan resultaat. Of het nu de zorg betreft, het vaccineren, het werven van medewerkers, of uitwerken en implementeren van onze veranderagenda. Samen op pad, beleven en ontwikkelen geeft energie. Energie om verder te bouwen aan onze mooie organisatie, aan verdere professionalisering en daarmee kwaliteit van zorg.

Er valt ook nog veel te ontwikkelen. Soms lukken dingen minder goed. We zijn echter steeds beter in staat om met elkaar het gesprek te voeren over waarom het niet lukt en hoe het anders kan. Belangrijk daarin is de stem van de cliënt, de verwant en ook de stem van medewerker. Een mooi voorbeeld daarvan is de samenwerking met de OR in het ontwerp van het nieuwe functiehuis voor de zorg.

De stem van de cliënt in de reflectie op het kwaliteitsrapport gaan we samen met de CBCR verder vorm geven. We gaan uitzoeken welke manier van reflecteren voor hen passend is en op welke manier deze reflectie onderdeel kan worden van de gezamenlijke reflectie van de raden.

Deze gezamenlijke reflectie van OR, CVR, RvT, MT en rvpb op het Kwaliteitsrapport 2021 vond plaats in HeerlijkHappy in Almelo. Fijn om elkaar weer te ontmoeten en in gesprek te zijn over kwaliteit. Wat ons opviel in de gesprekken was de eensgezindheid over wat goed gaat en wat we nog verder moeten ontwikkelen. Het gaf ons echt het gevoel dat we samen werken en bouwen aan kwaliteit.





De Twentse Zorgcentra

Centraal telefoonnummer
088 430 4001

Postbus 2112
7500 CC Enschede

info@detwentsezorgcentra.nl
www.detwentsezorgcentra.nl