



Samen naar een toekomstbestendige gehandicaptenzorg

Kwaliteitsrapport 2023

Ga naar
sheerenloo.nl



's Heeren Loo

Kwaliteitsrapport 2023

Colofon

Redactie

's Heeren Loo, afdeling Zorgbeleid

(Eind)redactie

Afdeling Marketing & Communicatie

Vormgeving

|DOKS| ontwerpburo, Arnhem

Fotografie

Remko Koenderman, Koen Kuik

Druk

EPC, Nieuwegein

Redactieadres

Afdeling Zorgbeleid
Postbus 647, 3800 AP Amersfoort
T. 0800 - 3 55 55 55 (Klantcontact)

E-mail

Zorgbeleid.Shl@sheerenloo.nl



Inhoud

Voorwoord	6
1. Inleiding	8
2. Sturen op kwaliteit	10
3. Cliëntervaring	14
4. Persoonsgerichte zorg	18
5. Cliëntvrijheid en -veiligheid	22
5.1 Onvrijwillige zorg	22
5.2 Veiligheid en leren van incidenten	24
6. Medewerkers en teams	28
7. Reflectie stakeholders	32
8. Conclusies en vervolgstappen	33

Voorwoord

Voor u ligt het Kwaliteitsrapport over 2023. Een rapport dat ons helpt om steeds weer te leren en te reflecteren. Doen we de goede dingen op een juiste manier in de ondersteuning aan mensen met een beperking en hun verwanten? Wat wil de cliënt? Ook dit jaar hebben we samen met cliënten, verwanten en vrijwilligers gewerkt aan onze drie beloftes: een goed leven voor cliënten, mooi werk voor medewerkers en een duurzaam gezonde organisatie.

Anders organiseren van zorg en ondersteuning

Een vaste groep van vertrouwde begeleiders is belangrijk voor cliënten en dit geldt extra voor cliënten met een zeer intensieve zorgvraag. En juist deze groep is de afgelopen jaren met een kwart gegroeid, onder meer met cliënten die naast een (verstandelijke) beperking ook zorgvragen hebben op het gebied van psychiatrie. Het is een belangrijke maatschappelijke opdracht om ook hen goede zorg en ondersteuning te geven. In de afgelopen jaren is de wereld snel veranderd. We merken allemaal dat de arbeidsmarkt en de inzetbaarheid van onze medewerkers steeds meer onder druk staat. Vacatures zijn niet of alleen met veel moeite te vervullen, het verloop neemt toe, het verzuim is historisch hoog en we zetten meer dan ooit uitzendkrachten en ZZP'ers in. Dit alles is van invloed op het realiseren van onze drie beloften. Vanwege deze vraagstukken hebben we sinds 2023 het anders organiseren van zorg en ondersteuning tot speerpunt gemaakt. Zo versterken we de samenwerking met het netwerk van de cliënt om meer samen met het netwerk zorg en ondersteuning aan de cliënt te bieden (wie doet wat). Daarnaast we succesvol in het aantrekken van nieuwe medewerkers en zetten we in op het behoud van onze vaste medewerkers. We verduidelijken wat we verstaan onder basiszorg en een basis leef- en werkklimaat. Dit alles om goede, betaalbare en toegankelijke zorg te behouden voor onze cliënten.

Gelijkwaardige samenwerking met het netwerk van de cliënt

Het afgelopen jaar hebben we een belangrijke slag geslagen in het versterken van het netwerk van de cliënt. De bewustwording van het belang van samenwerken met dit netwerk is gegroeid en we constateerden dat er al veel gebeurt. Door initiatieven op dat vlak te faciliteren en te leren van elkaar, zal de samenwerking met het netwerk verder toenemen. In al deze uitdagingen zit dus ook een kans.

Aantrekken en behoud van medewerkers

Ondanks de krappe bezetting droegen alle medewerkers samen weer zorg voor deskundige en liefdevolle ondersteuning aan onze cliënten. Daarmee hebben zij een mooie prestatie neergezet, waar we dankbaar voor zijn. Het maakt onze vaste medewerkers ons grootste kapitaal. Dat willen we hen ook laten merken. Daarom hebben we een nieuw functiehuis ontwikkeld, waarin de functiebeschrijvingen aansluiten bij dat wat medewerkers doen en voornamelijk begeleiders er financieel op vooruitgingen. Daarnaast zorgen we voor ruime scholingsmogelijkheden en goed getrainde managers. Om meer potentiële goede medewerkers zoals begeleiders aan ons te binden, selecteren we nu (meer) op competenties en hebben we de eisen rond diploma's voor begeleiders grotendeels losgelaten. Deze medewerkers krijgen een individueel afgestemde leerroute om volledig vakbekwaam te worden, passend bij de functie die ze gaan vervullen. We zien dat dit de drempel om te solliciteren verlaagt.



Brede blik en een nieuwe kwaliteitsagenda

Voor het borgen van kwaliteit van zorg en ondersteuning investeren we in het ontwikkelen van een bredere blik voor hoe we hierin samenwerken. Deze wijze van kijken betekent dat we de onderlinge samenhang van alles wat we doen als uitgangspunt nemen. Zo is het geheel van hoe we de kwaliteit van zorg en ondersteuning, huisvesting, ICT, groenvoorzieningen, etc. vormgeven, bepalend voor de invulling van onze drie beloften. Een P&C-cyclus die vanuit deze (en meer) diverse invalshoeken inhoud wordt gegeven, laat die samenhang in de uitwerking zien. Zo hebben we ook de zogenoemde integrale veiligheidsoverleggen op regio- en concern-niveau ingesteld, waarin alle facetten rond veiligheid zowel vanuit het perspectief van de cliënt- als de medewerker en vanuit het belang van een duurzame organisatie aan de orde komen. Borging van kwaliteit betekent ook dat we scherp gaan kijken naar onze kwaliteitscyclus. Doen we het juiste om aan te sluiten bij de zorgvraag en behoefte van de cliënt? En doen we vanuit daar voldoende om de kwaliteit bij 's Heeren Loo te borgen en te monitoren? Daarbij gaan we uit van onze waarden en stellen we een nieuwe kwaliteitsagenda op. De basis blijft dat teams op alle niveaus reflecteren op kwaliteit. Regio's mogen dit op verschillende manieren uitvoeren en faciliteren, passend bij de cliënt en het team.

Trots en dankbaar

Terugkijkend op 2023 kunnen we niet anders dan constateren dat onze medewerkers elke dag een topprestatie leveren. De manier waarop zij met liefde en passie voor cliënten werken is uniek. We zijn trots en dankbaar dat zij deze rol voor deze mensen willen vervullen. Het geeft ons het vertrouwen dat we samen ook in de toekomst deze belangrijke maatschappelijke bijdrage kunnen blijven vervullen.

Raad van bestuur,
Ernst Klunder, Ageeth Ouweland en Micha van Akkeren

1. Inleiding

Het Kwaliteitsrapport 2023 geeft een beeld van de kwaliteit van zorg voor onze cliënten en verwanten. Wat gaat goed en wat kan beter voor een goed leven voor onze cliënten? We nemen de ervaringen van onze cliënten als vertrekpunt.

Doelstellingen Kwaliteitsrapport 2023

- Een herkenbaar beeld geven van kwaliteit binnen de organisatie: het is waardierend en zelfkritisch.
- Inspireren en stimuleren tot reflectie, leren en verbeteren.
- Prioriteren van verbeteracties.

Hoe kwamen we tot het Kwaliteitsrapport 2023

We maakten gebruik van:

- Inzichten uit DVIE, teamreflecties, en rapportages over Wzd, incidentenmeldingen en klachten.
- Inzichten uit reflectiegesprekken met de cliënten- en verwantenraad, ondernemingsraad, het bestuur en directeuren, beleidsmedewerkers en Advisium (behandelcentra).

Reikwijdte rapport

De reikwijdte van het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg heeft formeel betrekking op zorg binnen de Wet langdurige zorg (Wlz). Ons rapport gaat over alle cliënten die zorg ontvangen in het kader van zowel de Wlz, Jeugdwet als de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Dit rapport focust op een goed leven voor de cliënt. Dit hangt nauw samen met onze andere twee beloftes: mooi werk voor medewerkers en een duurzaam gezonde organisatie. Hoe wij werken aan mooi werk en een duurzaam gezonde organisatie staat in andere interne en externe rapportages. 's Heeren Loo streeft naar een integrale sturing op onze drie beloftes.

LEESWIJZER

Het Kwaliteitsrapport 2023 heeft in de hoofdstukken 3 en 4 telkens een vaste indeling.

Een puntsgewijze opsomming op de linkerpagina met:

- **Zo willen we werken.**
Een beschrijving van onze visie en waarom we het belangrijk vinden om zo te werken.
- **Dit stond ons te doen.**
- **Dit zien we.**
We kijken naar de verbeterpunten uit het Kwaliteitsrapport 2021. Zo zien we welke punten we hebben gerealiseerd en wat ons nog te doen staat.
- **Dit staat ons te doen.**
Welke verbeterpunten gaan we oppakken?

Lees meer

Voor uitgebreidere informatie kan de lezer op Lees meer klikken.

Aanvullende gegevens

Op de rechterpagina staan aanvullende gegevens uit de kwaliteitsreflecties, aangevuld met inzichten uit andere kwaliteitsbronnen en rapportages.

Praktijkvoorbeelden

Daarna volgen twee pagina's met voorbeelden uit de praktijk van 2023.

2. Sturen op kwaliteit

Om onze missie (zie rechterpagina) waar te maken verbeteren we continu en aantoonbaar de kwaliteit van zorg aan onze cliënten en verwanten. Dit doen we door systematische reflectie op kwaliteit op alle niveaus in de organisatie, te beginnen bij cliënten en vervolgens de teams, de regio's en de organisatie als geheel. Daarnaast werken medewerkers meer integraal samen met al onze deskundigheden.

1. ZO WILLEN WE WERKEN

De leidende principes zijn:

- De driehoek cliënt-zorgprofessional-verwant is het ankerpunt.
- Leren en verbeteren in plaats van controle en verantwoording.
- Integraal sturen op kwaliteit.
- Methodisch werken volgens de integrale kwaliteitscyclus.

2. DIT STOND ONS TE DOEN

- Alle kwaliteitsreflecties voor een jaar inplannen.
- Teams op maat ondersteunen bij de kwaliteitsreflecties, verslaglegging en gebruik van het dashboard kwaliteit. De manager zorg is verantwoordelijk, beleidsmedewerkers en leeractiviteiten zijn ondersteunend.
- Regio MT's en RvB bespreken minimaal eens per jaar de uitkomsten van de kwaliteitsreflecties. Dit doen ze (ook) met de cliëntenraden.
- Integraal sturen op kwaliteit: de RvB en regio-MT's bespreken een goed leven voor cliënten, in samenhang met mooi werk voor medewerkers en een duurzaam gezonde organisatie.

3. DIT ZIEN WE

- We kijken steeds meer integraal naar kwaliteit en veiligheid.
- Het plannen en vastleggen van de standaard kwaliteitsreflecties gaat nog niet goed. Trends of verbeterpunten bepalen is daardoor lastig.
- Andere werkvormen worden wel gebruikt, omdat zij beter dan de standaard methode aansluiten bij de teams.
- (Het nut van) teamreflecties is onvoldoende bekend en komt te weinig aan bod in de inwerkprogramma's.
- Teams & regio's bespreken uitkomsten van de reflecties onvoldoende, ook niet met medezeggenschapsraden.

4. DIT STAAT ONS TE DOEN

- Meer koersen op de samenhang tussen goed leven, mooi werk en duurzaam organisatie met de integrale Plan-Do-Reflect-Act leercyclus.
- Kwaliteitsreflecties beter aansluiten bij de regionale manier van werken.
- Kwaliteitsreflecties borgen in het inwerkprogramma van managers zorg en directeuren.
- Stoppen met ISO-certificering om te ontregelen. Start met externe audit die beter aansluit bij onze processen van leren en reflecteren.
- Een ontwikkelagenda voor kwaliteit maken om te blijven leren en verbeteren.

> Lees meer

ONZE MISSIE EN BELOFTES

Met alles wat we weten en kunnen, zetten we ons in voor de ondersteuning van mensen met een verstandelijke en/of andere beperking en hun verwanten, zodat zij een zo goed mogelijk leven kunnen leiden.



Ons ankerpunt



Goed leven voor cliënten



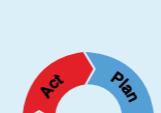



Mooi werk voor medewerkers



Een duurzaam gezonde organisatie

PDCA-CYCLUS

	Hoe	Hulpinstrumenten	Resultaat
Cliënt  1x per jaar 3x evaluatie	MDO met cliënt, verwant, Pb'er, betrokken disciplines Verantwoordelijk: Pb'er	Zorgprogramma's Richtlijnen & protocollen Kwaliteitskaders behandel-disciplines	Ondersteuningsplan met afspraken en doelen
Team  Minimaal 1x per jaar 3x evaluatie	Kwaliteitsreflectie met Pb'ers, managers zorg, gedragswetenschapper, (para)medici Verantwoordelijk: Manager zorg en gedragswetenschapper	Gespreksleidraad en format verslaglegging Dashboard kwaliteit (team) Input cliënten en verwanten	Continu verbeterplan
Regio  1x per jaar 3x evaluatie	Kwaliteitsreflectie met regio-directeur, manager Advisium, managers zorg, beleidsmedewerker, HR-adviseur en regio-controller Verantwoordelijk: Regiodirecteur en manager Advisium	Gespreksleidraad Dashboard Kwaliteit (regio) Uitkomsten kwaliteitsreflecties (team) Input regionale cliëntenraad	Regiojaarplan en kwartaalrapportages
Bestuur  1x per jaar 3x evaluatie	Kwaliteitsreflectie door bestuur met R&R Verantwoordelijk: Bestuur en directeur Advisium, ondersteund door team Zorg-beleid en stuurgroep Samen werken aan Kwaliteit	Kwartaalrapportages en uitkomsten kwaliteitsreflecties regio Dashboard Kwaliteit Input centrale cliëntenraad	Kwaliteitsrapport en kwartaalrapportages landelijk

Kwaliteitsreflectie en elkaar ontmoeten bij dagbesteding De Oude School

Hoe zorg je voor een leuke kwaliteitsreflectie voor de dagbestedingslocatie 'De Oude School', waar zowel cliënten, verwanten als medewerkers bij betrokken zijn? Daarvoor organiseerde persoonlijk begeleider Gerda van den Brink een gezellige avond. Zo'n 90 genodigden verzamelden zich in het restaurant van de Oude school voor een kennisbingo met vragen over de organisatie, een saladebuffet en flipovers met de vragen: waar geeft u ons een compliment voor en waar kunnen we meer aandacht aan schenken? Het resultaat? Een geslaagde avond en veel feedback.

Gerda: "Het was mooi om zoveel mensen met hetzelfde doel bij elkaar te zien. En omdat elke begeleider een paar cliënten met hun verwanten onder hun hoede nam, kwam het gesprek gemakkelijk op gang."

Contact

Moeder Marga vond het fijn om met medewerkers en andere verwanten te kunnen praten: "Omdat we onze dochter maandag brengen en vrijdag

ophalen, zien we weinig mensen. We zijn positief: Juultje vindt de dagbesteding helemaal te gek en mag steeds nieuwe dingen proberen. De begeleiders communiceren met haar met gebaren, want Juultje is doof. Daar doen ze echt moeite voor."

Positieve feedback

"De flipovers en gesprekken geven veel feedback", vervolgt Gerda. "Ouders waren tevreden over de verbeterpunten van vorig jaar: meer met certificaten werken, beter rapporteren in de dossiers en zorgen voor een goed dagprogramma. Daarnaast waren zij er positief over dat de begeleiding rekening houdt met het energieniveau van cliënten, pictoborden gebruikt en voor een veilige werksfeer zorgt. We gaan dus door met wat al goed gaat, zodat onze werknemers elke dag met plezier naar ons toe komen. Daarnaast is de balans tussen dagbesteding en commercie een voortdurend punt van aandacht. Verder willen we het aantal certificaten uitbreiden."



Waarderend onderzoek: leerzaam om ervaringen te delen

In 2023 is er in Zeeland in 14 woningen een waarderend onderzoek geweest. Het doel? Een beeld krijgen van de kwaliteit van zorg en waar de teams aan gaan werken. En dat zonder een oordeel te vellen over goed en fout. Het is een aanzet tot samen leren en verbeteren. Daarbij zijn de manager zorg, de gedragsdeskundige, begeleiders, auditor, verwanten en cliënten aanwezig.

Met rust groeien de teams

Auditor Marie-Jose Kroot: "We vragen hoe zij vinden dat het gaat en waar ze aan willen werken en welke stappen ze daarin willen zetten. Dat doen we aan de hand van 6 thema's: de methodische cyclus, professionele bagage, continuïteit van zorg, samenwerking, leren en verbeteren en de fysieke omgeving. Met het verslag van het gesprek kunnen de teams verder. We zien dat na de fusie,

coronapandemie en verhuizingen veel teams bezig zijn weer een fundament te leggen. Desondanks waren de verwanten meestal positief over de gang van zaken. We zien ook dat als er weer rust is, zoals een jaar na de verhuizing naar Rittenburg, dat de teams enorm groeien."

Tegen dezelfde dingen aanlopen

Dimi was als cliënt bij het onderzoek van zijn woning. Het viel hem op dat cliënten en begeleiders deels tegen dezelfde dingen aanliepen: "Iedereen vond de vele flexkrachten lastig en dat daardoor de communicatie moeilijk ging. Ook heb ik verteld dat ik geleerd heb om voor mezelf op te komen en dingen beter uit te praten. Ik heb meer zelfvertrouwen. Mijn persoonlijk begeleider vertrouwt mij, betreft mij bij belangrijke beslissingen en helpt mij om grote doelen in kleine stukken te hakken."



3. Cliëntervaring- en tevredenheid

Wat vinden cliënten en hun verwanten belangrijk als het gaat om een goed leven? Sluit onze zorg hier goed op aan? Om dat te weten te komen, gebruiken we de aanpak 'Dit vind ik ervan!' (DVIE).

1. ZO WILLEN WE WERKEN

- We ondersteunen onze cliënten met de onderzoekende dialoog.
- Alle cliënten krijgen jaarlijks een DVIE-gesprek.
- Uitkomsten van het DVIE-gesprek gebruiken we voor het plan.
- De uitkomsten van DVIE gebruiken bij de kwaliteitsreflectie

2. DIT STOND ONS TE DOEN

- DVIE nog beter borgen in het inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers én managers zorg, met uitleg van het nut van de onderzoekende dialoog.
- Teams op maat ondersteunen bij gebruik DVIE als onderdeel van het plan van de cliënt.
- Regio's en bestuur bespreken minimaal eens per jaar de uitkomsten van DVIE.
- Regio's en bestuur bespreken met de cliënten- en verwantenraad de uitkomsten DVIE op regio- en concernniveau (zie ook actiepunten bij Sturen op kwaliteit).
- Onderzoeken of een kwalitatieve analyse van de DVIE-vragenlijsten haalbaar is en zo ja helpend is.

3. DIT ZIEN WE

- 71% van de cliënten kreeg in 2023 een DVIE-gesprek. Dit is hoger dan in 2022.
- Bij de belangrijkste thema's Lijf en Gevoel wil ongeveer 1 op de 4 cliënten verandering. Bij de thema's Familie en Veilig voelen wil ongeveer 1 op de 5 cliënten verandering.
- Het verhaal achter deze cijfers is niet duidelijk. Dit kunnen we alleen op teamniveau duiden.
- (Het nut van) DVIE is onvoldoende bekend. Het komt te weinig aan bod in de inwerkprogramma's.
- Teams en regio's bespreken de uitkomsten van DVIE nog onvoldoende, ook niet met medezeggenschapsraden.

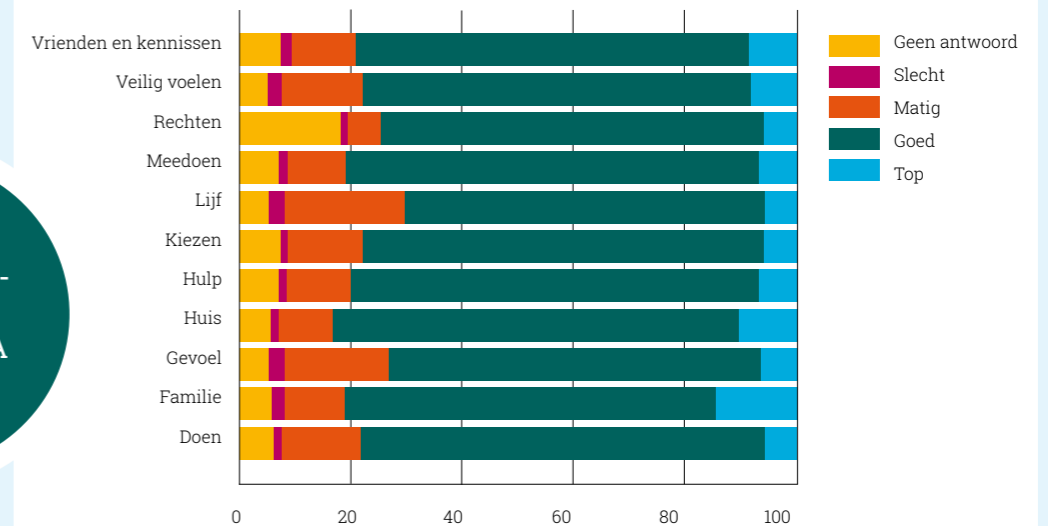
4. DIT STAAT ONS TE DOEN

- Een betere koppeling onderzoeken tussen DVIE en het plan van de cliënt.
- DVIE nog beter borgen in de inwerkprogramma's en daarbij het nut van de onderzoekende dialoog uitleggen.
- DVIE wordt toegankelijker met de ingekorte training voor medewerkers.
- Teams en de regiodirecteur bespreken de duiding met cliënten(raden) en verwanten(raden) en nemen hun input mee in de integrale rapportage.

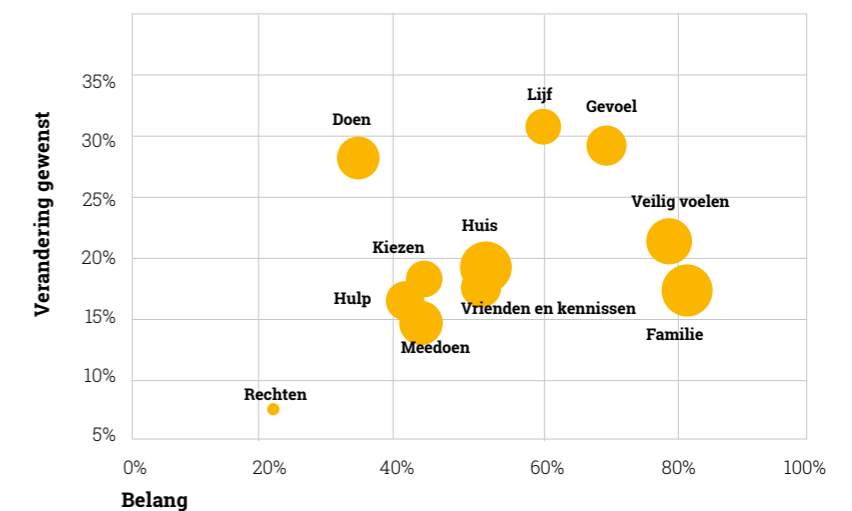
PERCENTAGE DVIE-GESPREKKEN

2019	2020	2021	2022	2023
64%	61%	64%	64%	71%

ERVARINGS-SCORE PER THEMA



BELANG VS VERANDERING INGEZOOMD



CLIËNT-TEVREDENHEID

	2019	2020	2021	2022	2023
Cliënttevredenheid	8,0	7,9	8,0	7,9	7,9

> Lees meer

Clënten beter leren kennen met het project 'Wat beweegt jou?'

Twee woningen in Noordwijk deden mee met het project 'Wat beweegt jou?'. Het is een aanvulling op de methodiek 'Dit vind ik ervan!' om de wensen en interesses van cliënten in kaart te brengen. Daarbij werd het Beweeg CV gebruikt, een visueel gespreksmiddel, dat bij iedereen op de kamer komt te hangen. Zo kan iedereen zien wat een cliënt belangrijk vindt. Wat ook de samenwerking met het netwerk van de cliënt kan bevorderen.

De centrale vraag aan deze cliënten, die pas op latere leeftijd bij 's Heeren Loo zijn komen wonen, was: wat vind je leuk om te doen of wat zou je graag nog willen doen? Cliënten konden dit laten zien door stickers met hun favoriete activiteiten op een A3-poster te plakken.

Het resultaat

Nieuwe informatie kwam boven. Zo bleek een cliënt graag weer eens te willen skiën. Ook vonden cliënten regelmatig dezelfde dingen leuk. Persoonlijk begeleider Dominique: "Enkele gezamenlijke wensen hebben we al gedaan: sjoelen, een beautymiddag en muziek maken op de woning. Het stimuleert: een cliënt lakt nu zelf haar nagels en heeft een föhn gevraagd. Tijdsgebrek is soms een

drempel en vrijwilligers zijn schaars. Maar we gaan er zeker mee door, omdat wij zien dat zij het heel leuk vinden."

Vervolg

In 2024 krijgt het project een vervolg met 4 woningen, waarin ook aandacht is voor overtuigingen die een drempel vormen om een activiteit te organiseren. Dominique: "Voor de client die wil skiën is een middagje naar SnowWorld misschien ook al mooi. Of waarom zou een cliënt in een rolstoel niet met de trein kunnen. Zo worden activiteiten mogelijk die cliënten misschien al ver weggestopt hadden."



4. Persoonsgerichte zorg

Hoe zorgen we dat we goed aansluiten bij de ondersteuningsbehoefte van de cliënt?
 En hoe werken we daarbij goed samen met het netwerk van de cliënt?
 Goede kennisuitwisseling en methodisch werken helpen ons daarbij.

1. ZO WILLEN WE WERKEN

- Begeleiden cliënten in het maken van eigen keuzes samen met verwanten.
- Nauw samenwerken in de driehoek cliënt-zorgprofessional-verwant.
- Werken aan een betekenisvol netwerk voor elke cliënt.
- Met onze professionele expertise aansluiten bij de vraag van de cliënt.
- Afspraken staan in het plan van de cliënt, dat hij kan inzien via het ECD. Het plan wordt regelmatig geëvalueerd met de cliënt en we minimaal één keer per jaar bijgesteld.

2. DIT STOND ONS TE DOEN

- Methodisch cyclisch werken (PDCA) op individueel niveau (plancyclus) blijven stimuleren.
- Meer samenwerken met het netwerk van de cliënt en vrijwilligers binnen het project 'Versterken netwerk cliënt'.
- Methodisch werken blijven stimuleren via de zorgprogramma's en scholing.
- Uitwisseling tussen centraal en regio's binnen de kennisstructuur verbeteren.

3. DIT ZIEN WE

- Het percentage cliënten met actuele doelen daalde licht naar 83 % en dat van de risico-inventarisaties steeg naar 80%. Dit kan nog beter.
- Methoden Triple-C, Perspectief en Samen Houvast zijn goed bekend en bevorderen goede persoonsgerichte zorg.
- De 'bouwstenen zeer intensieve zorg' helpen om de zorg in een intensieve zorgsetting goed in te richten.
- Het programma 'Versterken netwerk cliënt' bevordert een gelijkwaardigere samenwerking met het netwerk.
- Het nieuwe 'Zorgprogramma basis' beschrijft goede zorg in balans met mooi werk en een duurzame bedrijfsvoering.
- De medische zorg staat ernstig onder druk. Hiervoor is een nieuw programma gestart.

4. DIT STAAT ONS TE DOEN

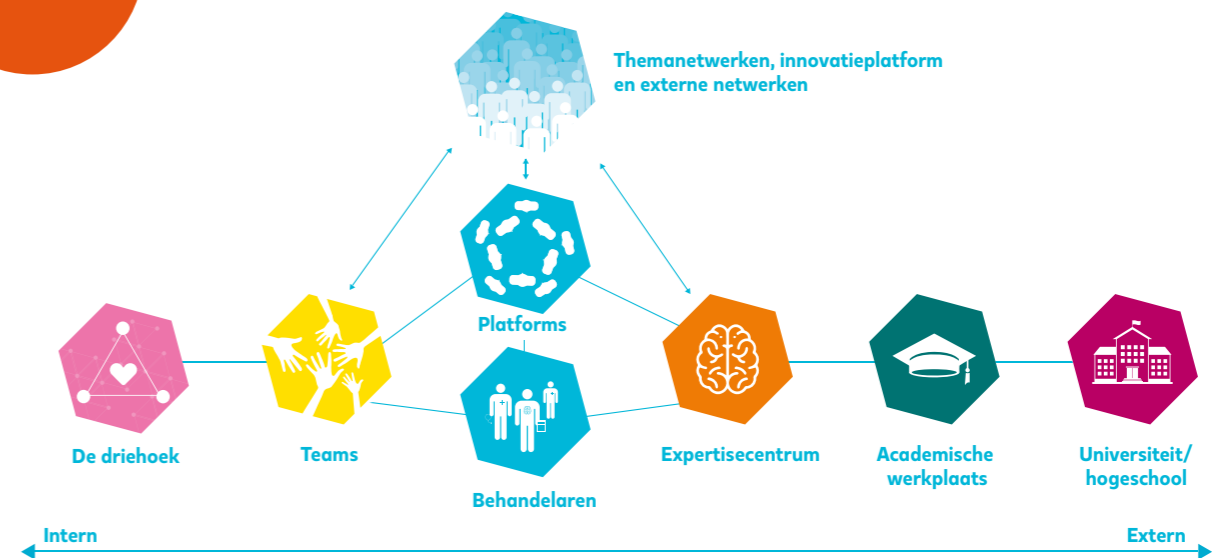
- Meer methodisch werken met begeleidingsmethodieken aangevuld met extra kennis.
- Een nieuw ECD ter ondersteuning van methodisch (samen)werken.
- Meer samenwerken met verwanten m.b.v. een nieuw ECD en 'Versterken netwerk cliënt'.
- Doorontwikkelen specifieke zorgprogramma's en leerlijnen in onze kennisketens.
- Implementeren 'Bouwstenen zeer intensieve zorg'.
- Met het programma 'Herinrichting medische zorg' de verpleegkundige en medische zorg voor onze cliënten beter beschikbaar maken.

ZORGPLANNEN

	2020	2021	2022	2023
Actualiteit zorgplannen	67%	84%	86%	83%
Risico-inventarisatie	78%	74%	73%	80%

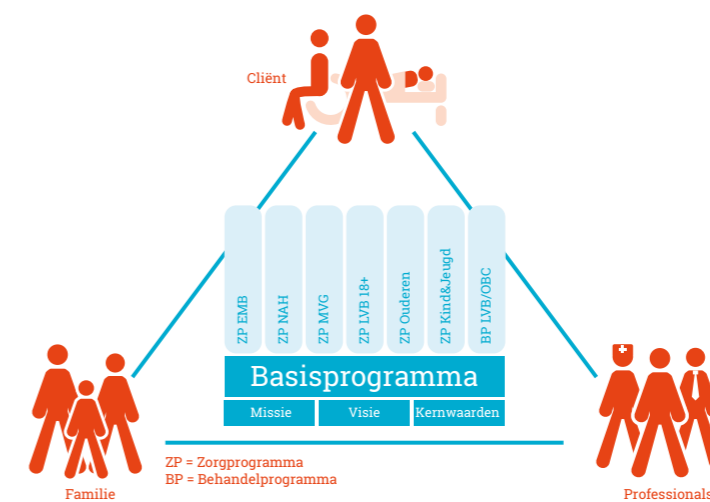
KENNIS-KETENS

In de kennisketens voeden praktijk en wetenschap elkaar.



ZORGPROGRAMMA'S

In de zorgprogramma's staat wat we onder goede zorg aan cliënten verstaan



> Lees meer

“Het mooie van Advisium 's Heeren Loo is dat iedereen meedenkt”

Net als alle kinderen met het syndroom van Down kwam Milan al vroeg onder behandeling van een fysiotherapeut en logopedist. Eerst bij de reguliere hulpverleners in de buurt, later bij de polikliniek van Advisium in Ermelo. Inmiddels zijn 8 specialisten van 's Heeren Loo betrokken bij zijn ontwikkeling, afhankelijk van wat Milan op dat moment nodig heeft: de fysiotherapeut, de logopedist, de diëtist, de ergotherapeut, de arts VG, de orthopedische schoenmaker, de GZ-psycholoog en een ambulante begeleider.

Korte lijnen

Moeder Heleen: “Het grote voordeel is, dat de lijntjes kort zijn en iedereen vanuit hetzelfde dossier werkt. De rode draad is dat iedereen kijkt wat Milan nodig heeft om zich verder te ontwikkelen. Dat kan ook tijdelijk een stapje terug zijn. Dat Milan zich gestaag ontwikkelt blijkt ook uit de motorische test die elke 3 maanden wordt afgenomen. We communiceren nu met gebaren en die pakt hij goed op. Hij vindt het echt leuk en

begrijpt best veel. Wat de toekomst brengt weten niet. Maar het is vooral belangrijk dat het goed met Milan gaat, want het is ook gewoon een lekker, blij ventje.”

[Lees het hele verhaal](#)



Een frisse blik door de training psychische stoornissen

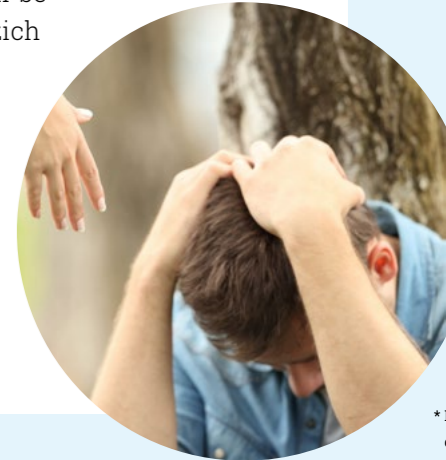
In de leerlijn ‘Psychische stoornissen bij mensen met een licht verstandelijke beperking’ leren begeleiders observeren en rapporteren en de betekenis van gedrag te begrijpen. Begeleider Bianca volgde met haar hele team deze training van anderhalve dag.

Is gewoon wel gewoon?

“De trainer vroeg veel naar voorbeelden”, vertelt Bianca. “Dat gaf inzicht in waar gedrag vandaan kan komen en hoe we daar als team anders mee om konden gaan. We vragen ons nu veel meer af of wat wij gewoon vinden, dat ook is. Zo hebben we gekeken of gedragsmedicatie nog passend was bij een cliënt, die moeilijk haar bed uitkwam. Nadat de dosis was aangepast, ging dat beter en was ze ook

overdag actiever.

Ook vragen we nu meer aan de cliënt wat hij nodig heeft. Een cliënt die altijd benadrukte dat ze borderline heeft en antipsychotica slikt, doet dat nu niet meer. Ze is veel rustiger, zij voelt zich gehoord en vertrouwt erop dat wij haar begrijpen. En als een cliënt zich slecht voelt, mag hij best een dagje in bed blijven. De volgende dag is hij er dan weer. Zo blijf je in contact met de cliënt en dat is goed voor de hechting.”



MET KLEINE STAPPEN NAAR EEN GROTER NETWERK VOOR MENSEN MET EMB

Mensen met ernstige verstandelijke en meervoudige beperkingen (EMB) hebben vaak een klein sociaal netwerk. Dit heeft invloed op hun kwaliteit van leven. De [training en het spel 'Who Cares'](#) helpen medewerkers bij het vergroten van dit sociale netwerk en is gebaseerd op wetenschappelijk kennis.

Het vergroten van het netwerk gaat met kleine stapjes. Onder andere door te kijken naar wat een cliënt nodig heeft en wat dit vraagt van medewerkers. Het hoeft niet ingewikkeld te zijn: een cliënt meenemen met boodschappen doen of voor een

dagbesteding kiezen waar veel reuring is. Tijdens de training brainstormt het team over waar je andere mensen kunt ontmoeten. Toen bleek dat cliënten weinig mogelijkheden hebben om elkaar te ontmoeten en relaties met elkaar aan te gaan. Ze kunnen best eens naast elkaar liggen en elkaar ruiken of aanraken. Ouders zijn de belangrijkste en soms ook de enige mensen zijn in het informele sociale netwerk van mensen met EMB. In gesprek gaan over het sociale netwerk is dus heel belangrijk.

Lees het uitgebreide verhaal op het [kennisplein gehandicaptensector](#)

[Bekijk de training](#)



5. Cliëntvrijheid en -veiligheid

5.1 Onvrijwillige zorg

1. ZO WILLEN WE WERKEN

- Goede zorg aan cliënten met zoveel mogelijk vrijheid.
- Oorzaken van het gedrag van de cliënt onderzoeken en zo aansluiten bij de behoefte van de cliënt.
- Medewerkers voelen zich deskundig in het toepassen van onvrijwillige zorg.

2. DIT STOND ONS TE DOEN

- Aandacht besteden aan de thema's: open deuren en vrijheid om het eigen leven in te richten. Dit inspireert medewerkers om bewuste keuzes te maken over onvrijwillige zorg of begeleiding.

3. DIT ZIEN WE

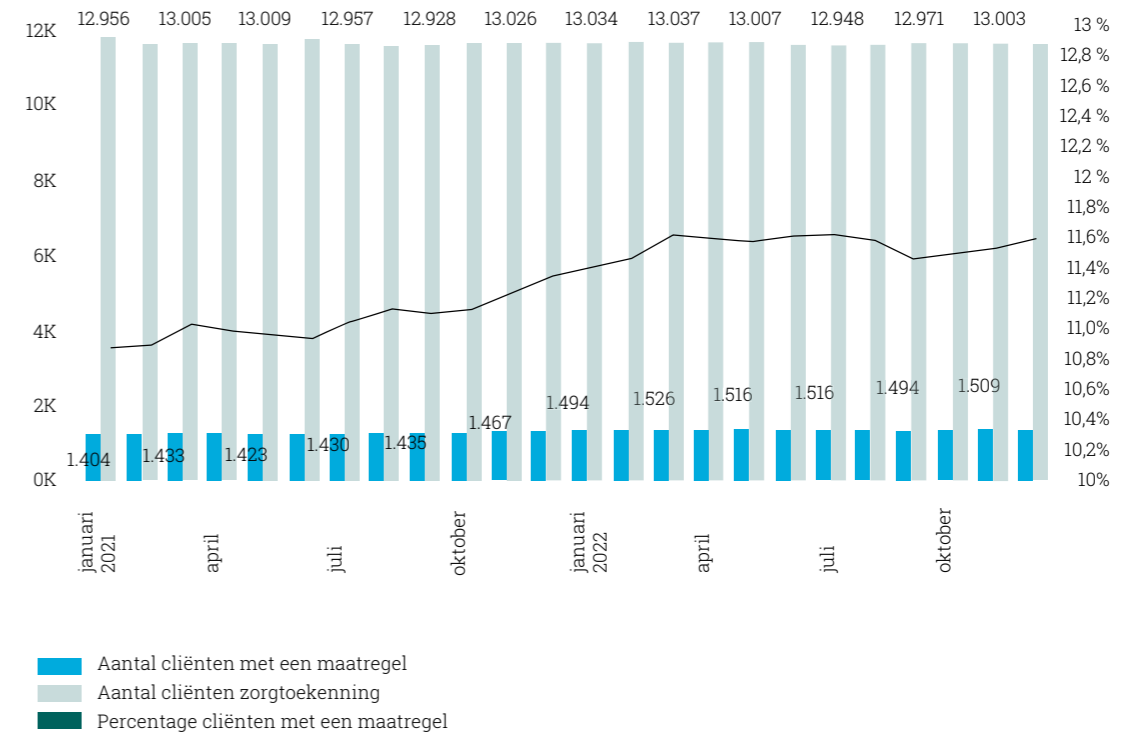
- Het aantal maatregelen onvrijwillige zorg is gestabiliseerd.
- Gesloten deuren en fysieke fixatie worden het meest toegepast.
- Campagnes 'open deuren' en 'vrijheid om het eigen leven in te richten' zijn opgestart.
- Interne audits en kwaliteitsreflecties stimuleren de aandacht voor de Wzd en de afbouw van maatregelen; een zorgvuldig proces dat tijd kost.
- Blijvend aandacht voor scholing van zorgmedewerkers en de inzet van Wzd-bureaus op de locaties.

4. DIT STAAT ONS TE DOEN

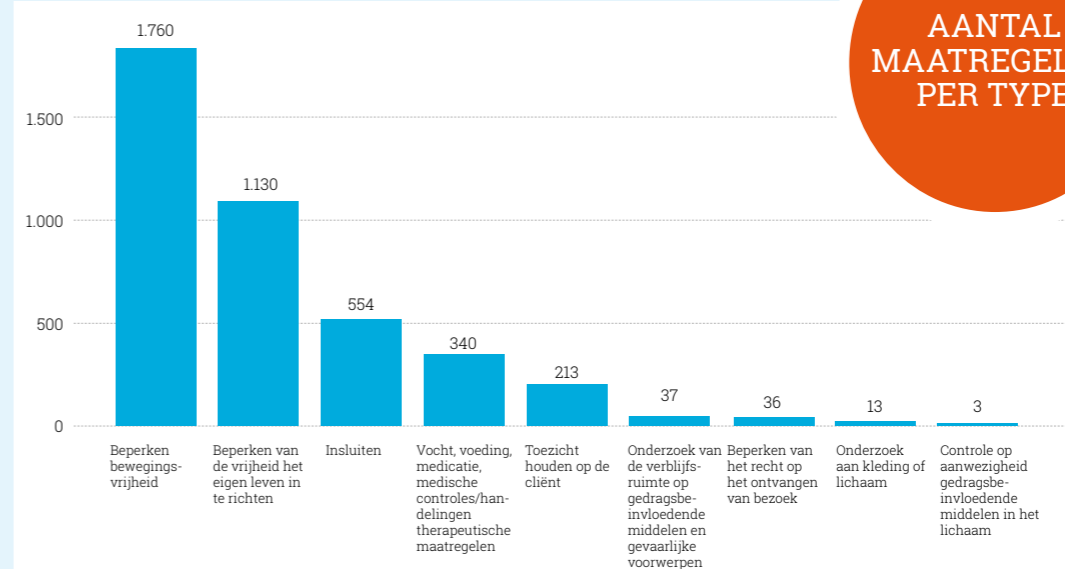
- Voortzetten van de campagnes 'open deuren' en 'vrijheid om het eigen leven in te richten'
- Inspiratiedagen voor medewerkers organiseren met externe sprekers.
- Meer maatwerk mogelijk maken in de uitvoering van het Wzd stappenplan volgens de afspraken van het 'Bestuurlijk akkoord Wzd'.
- Bewustwording van thema's rond (on)vrijwillige zorg stimuleren. Dit blijft een continu proces.

CLIËNTEN MET EEN MAATREGEL

Aantal en percentage cliënten met een maatregel in 2021-2022
De toename komt door omzetting Bopz- naar Wzd-maatregelen.



AANTAL MAATREGELEN PER TYPE



> Lees meer

5.2 Veiligheid en leren van incidenten

1. ZO WILLEN WE WERKEN

- Goede balans voor cliënten tussen veiligheid, bescherming en vrijheid om zelf keuzes te maken.
- Medewerkers voelen zich ook veilig: integrale kijk op veiligheid.
- We willen leren van incidenten.

2. DIT STOND ONS TE DOEN

- Meer reflecteren op agressiemeldingen: meer duiding en leren van elkaar.
- Het nieuwe 'afstemmingsoverleg integrale veiligheid' faciliteert het integraal leren van incidenten.
- Beter gebruik maken van de Meldcode HKS als hulpmiddel bij grensoverschrijdend gedrag.
- Voorkomen agressie-incidenten door in te zetten op meer expertise in de-escalerend werken met Samen Houvast en Triple-C.
- Implementatie richtlijnen basishygiëne.

3. DIT ZIEN WE

- De meeste incidentenmeldingen gaan nog steeds over agressie en medicatiefouten.
- De meldingsbereidheid is goed. Leren van incidenten kan nog steeds beter.
- Methoden zoals Samen Houvast en Triple-C werken goed bij de-escaleren. Zie hoofdstuk persoonsgerichte zorg.
- Van de 20 PRISMA-onderzoeken gaan er 13 over seksueel grensoverschrijdend gedrag en 4 over agressie.
- 80% van de regio's is gestart met een integraal veiligheidsteam. De teams reflecteren op cliëntveiligheid én medewerkersveiligheid.
- De meldcode HKS wordt steeds beter gebruikt. Verslaglegging is nog lastig.
- De handhygiëne kan beter i.v.m. snelle verspreiding van ziektes bij infectie-uitbraken.

4. DIT STAAT ONS TE DOEN

- Beter signaleren en analyseren van trends voor (agressie-)incidenten. Integrale veiligheidsteams, managers en gedragswetenschappers worden getraind.
- Het HKS-meldformulier wordt toegankelijker.
- Er komt een analyse en verbeterplan voor medicatiefouten.
- Handhygiëne wordt een speerpunt in de infectiepreventieteams.

KLACHTEN

	2022	2023
Regionaal	152	130
Landelijk	33	20
Totaal	185	150

* sinds 2022 is er een andere rolverdeling tussen en regionaal, waardoor cijfers van voor 2022 niet vergelijkbaar zijn.

MELDINGEN INSPECTIE

	2020	2021	2022	2023
Meldingen IGJ	44	30	29	49*
Aantal gestarte PRISMA-onderzoeken	13	13	16	20

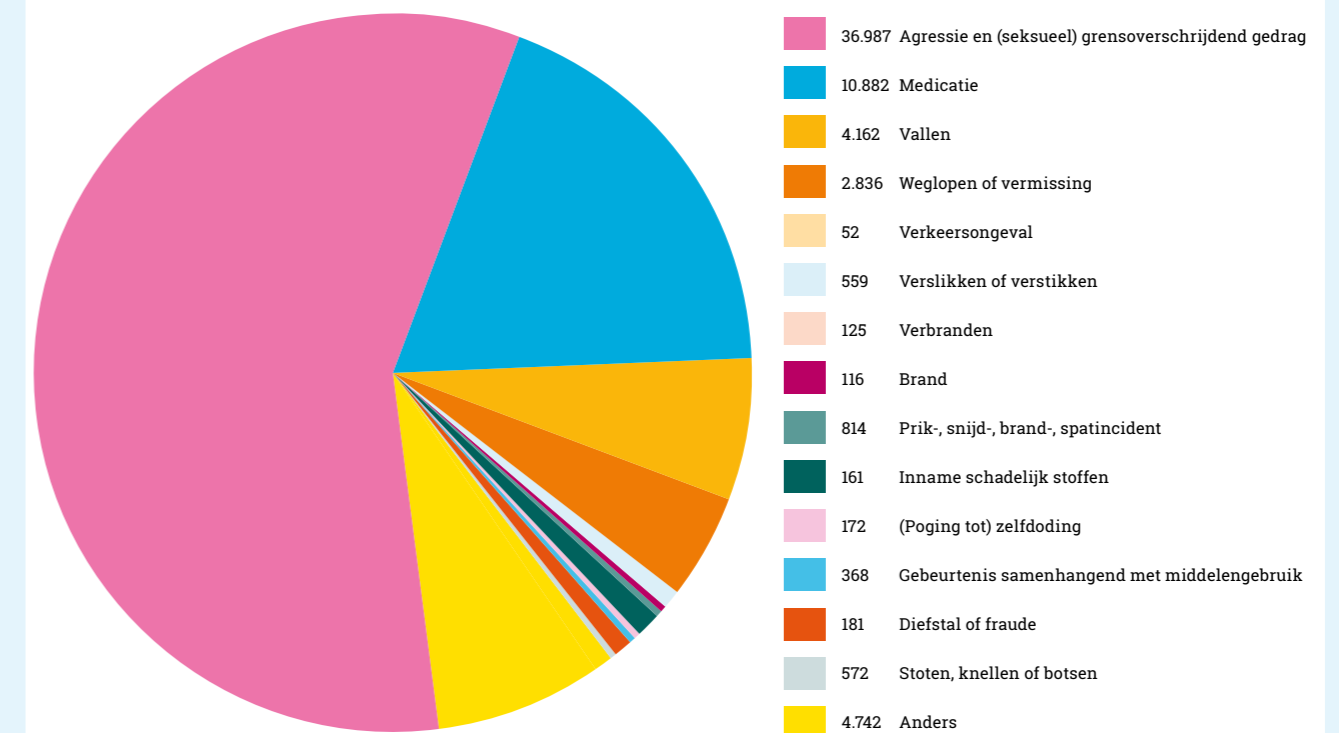
* Dit is inclusief 14 meldingen van diploma fraude door ZZP'ers. Sinds 2023 komt diploma fraude vaker aan het licht.

MELDINGEN TRIASWEB

	2020	2021	2022	2023
Aantal meldingen	43.853	51.473	55.970*	63.729

* In 2022 is onze nieuwe regio De Noorderbrug ook gaan werken in ons incidenten-meldsysteem.

Onderverdeling meldingen 2022



> Lees meer

Herstel vertrouwen en veiligheid opent deuren

Veel begeleiders vonden het eng en moeilijk om Micky te begeleiden. Ze liet veel onbegrepen gedrag zien en in een moment van vertwijfeling sloeg zij zichzelf blind. Omdat zij haar omgeving niet meer aankon, verhuisde zij in 2011 van de groep naar een portocabin met 1 op 1 begeleiding. Daar had zij een eigen slaapkamer, badkamer, woonkamer en keuken. Alle deuren, ook de buitendeur, zaten op slot. Daarnaast droeg Micky een scheurpak met een slotje achterop. Een situatie die onwenselijk was voor alle betrokkenen. Stap voor stap is hier verandering in gebracht.

Herstel vertrouwen en veiligheid

Als eerste moest haar basisveiligheid herstellen. Vanuit de portocabin werd de vertrouwensrelatie met de begeleiders versterkt en kreeg Micky een duidelijk dagprogramma. Na zo'n 10 jaar kwam Micky in kleine stapjes meer op de groep. Zij werd begeleid met de methode Perspectief. Steeds stemde het team af met Micky: "Wij denken dat deze stap goed voor jou is, vind jij dat ook?". Het was een mooie wisselwerking, waarin het vertrouwen van Micky en het team elkaar versterkten. Na een jaar bepaalde Micky overdag waar zij wilde zijn en kon

ze het aan om de hele dag in de groep te zijn. De angst voor Micky verdween.

Deuren gaan open

De volgende fase was het openen van deuren. Allereerst de kastdeur in haar kamer en daarna de slaapkamerdeur. Micky pakte toen haar matras en besloot dat ze liever in de ruime gang sliep. Ze sliep goed, dus onderzocht het team alleen waarom zij daar wilde slapen.

Het slotje op haar scheurpak werd succesvol verwijderd en Micky kreeg een nieuwe satijnen pyjama, die zij enthousiast ontving. Uiteindelijk was alleen 's nachts de douche vergrendeld.

Terug op de groep

Een grote stap was terugverhuizen van de portocabin naar een kamer op de woning, die niet op slot kon. Dat ging boven verwachting. Na een paar nachten sliep zij heerlijk. Door oersterk onderling vertrouwen werd ook het fixeren tijdens bloedprikken en medische handelingen afgebouwd. Kortom: er is veel mogelijk door goed kijken, luisteren, samenwerken en elkaar vertrouwen.



Beter inzicht in stressopbouw met zorginnovatie de HUME

In samenwerking met 's Heeren Loo en andere zorginstellingen ontwikkelde 'Mentech Innovation' de HUME: een meetinstrument voor stress en stressopbouw bij cliënten. Deze innovatie helpt om onbegrepen gedrag van cliënten beter te begrijpen. Gedragskundige Koen: "Door het bestuderen van data werd bijvoorbeeld duidelijk dat een cliënt bij het passeren van een kruispunt een piekmoment in stress had. Nu lopen we een andere route en is hij 's avonds veel rustiger."

Sensoren in een sok meten de hartslag en huidge-

leiding van de drager. Die gegevens vertaalt de HUME naar een indicatie van stress. De begeleider krijgt die informatie binnen op de telefoon. Zo kan de begeleider bij spanningsvolle situaties helpen het stressniveau van de cliënt te verlagen.



Gezonde seksuele ontwikkeling krijgt aandacht

Mensen met verstandelijke beperking zijn kwetsbaarder in hun seksuele ontwikkeling. Het is niet vanzelfsprekend dat zij leren plezierige seksuele ervaringen met zichzelf of anderen op te doen. En dat zij leren wat eigen wensen en grenzen zijn en dat wat zij aangeven ertoe doet.

Het is aan begeleiders om cliënten duidelijk te maken dat over seksualiteit gesproken mag worden en voorlichting en ondersteuning te geven. Begeleiders vinden het lastig over seksualiteit te praten, want bij seksualiteit worden ook persoonlijke waarden en normen aangesproken. Met een e-learning en basistraining seksualiteit, bij voorkeur met het hele team, ontdekken begeleiders hoe zij persoonlijk over seksualiteit denken en ontwikkelen ze een professionele houding. Voor wat meer aandacht vraagt is in elke regio een aandachtfunctionaris seksualiteit beschikbaar waar begeleiders terecht kunnen.

Extra deskundigheid

Soms is extra deskundigheid nodig, want 65% van de vrouwen met een verstandelijke beperking

heeft seksueel misbruik meegemaakt. Veel daarvan hebben verwerkingsproblemen. Behandeling met bijvoorbeeld met EMDR en exposure kan dan helpen."

Meer [informatie en materiaal over seksualiteit](#) bij mensen met een verstandelijke beperking vind je op onze website.



6. Betrokken en vakbekwame medewerkers en teams

1. ZO WILLEN WE WERKEN

- Ons richten op duurzame inzetbaarheid van medewerkers.
- Een goed functionerend, stabiel, reflecterend team met vakbekwame medewerkers is de basis voor goede zorg.
- Ons inzetten om de beste vakmensen aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden.
- Werven op basis van competenties en talenten.
- Onze medewerkers leren samen en maken eigen keuzes. Aandacht geven aan wat de medewerker nodig heeft om zijn talent goed te benutten.
- Medewerkers werken goed samen met het netwerk van de cliënt. Zie ook persoonsgerichte zorg.

2. DIT STOND ONS TE DOEN

- Blijven leren en ruimte voor professionele ontwikkeling stimuleren, onder andere door een passend leeraanbod, (team)coaching en maatwerkroutes.
- De zorg anders organiseren, met meer samenwerking met het netwerk van de cliënt en anders kijken naar goede, toegankelijke en betaalbare zorg.

3. DIT ZIEN WE

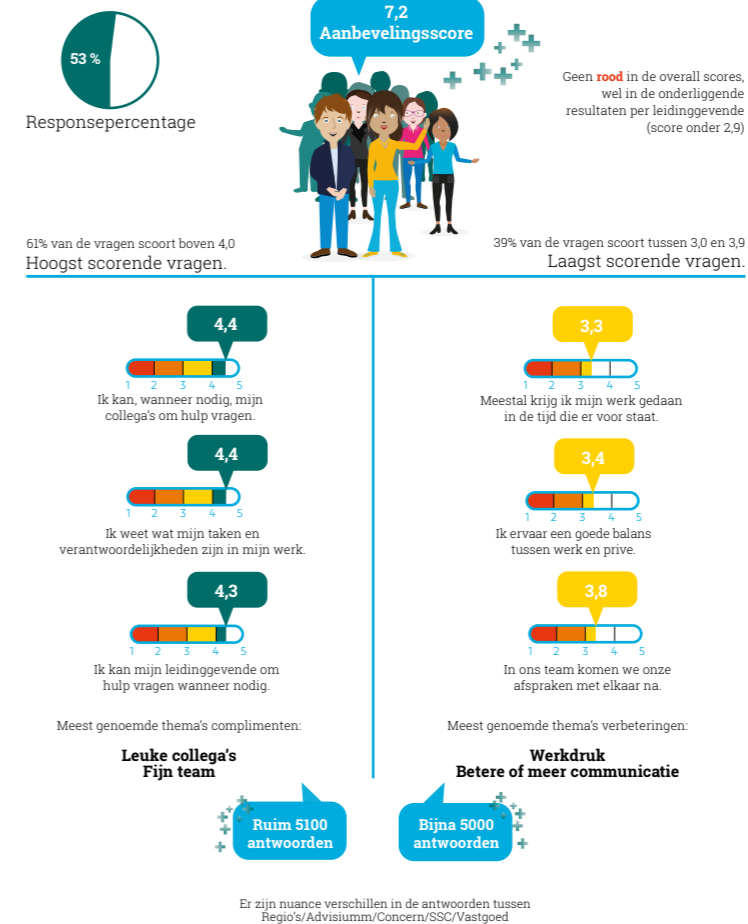
- Behoud van medewerkers blijft lastig in de huidige arbeidsmarkt. Meer uitstroom dan instroom.
- Werven en selecteren op basis van competenties en talenten is een succes. We stellen geen vacatures meer voor het primair proces, iedereen is welkom voor een gesprek.
- Door flexibel op te leiden (maatwerkroutes) zijn nieuwe medewerkers snel inzetbaar op essentiële delen van de werkzaamheden.
- Het nieuwe functiehuis biedt kansen voor een bredere inzet en meer professionele ontwikkeling.

4. DIT STAAT ONS TE DOEN

- De zorg anders organiseren blijft een speerpunt. Belangrijk hierbij zijn de projecten 'Werken vanuit je talent', 'Flexibel opleiden' en 'Versterken netwerk cliënt'. Zie ook persoonsgerichte zorg.
- Inzetten op behoud van medewerkers onder andere door te zorgen dat managers meer aandacht kunnen geven aan de medewerkers.



Resultaten geheel 's Heeren Loo in vogelvlucht



Opleidingsplaatsen	aantal 2022	aantal 2023
Wat		
Begeleiders in opleiding mbo en hbo (BBL)	1850*	1565
Maatwerkroutes	-	385
Stagiairs mbo en hbo (BOL),	806	750
Totaal	2656	2700

* dit aantal was inclusief de maatwerkroutes.

Mijn Leeromgeving	Aantal
Het aantal trainingen dat beschikbaar is via Mijn Leeromgeving.	
Wat	
Trainingen (klassikaal of via Teams)	291
Combinatietrainingen training met een e-learning)	162
E-learnings	266
Video's	150
Microlearnings (pilot)	25

Leeractiviteiten
• Onze medewerkers volgden 7565 leeractiviteiten.
• Ruim 60.000 mensen hebben een e-learning gevolgd.
• 150 managers volgden het persoonlijk leiderschapstraject.
• Teams hebben twee keer zo veel teamcoachingstrajecten gevolgd.

> Lees meer

Nieuwe manier van werven: werken vanuit je talent

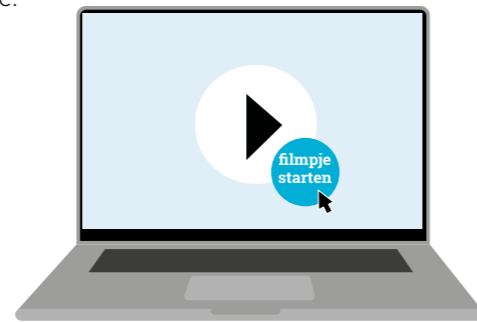
In 2023 startte 's Heeren Loo met een nieuwe manier van werven, want de huidige arbeidsmarkt vraagt om een persoonlijke aanpak. Werving met de focus op talent, in plaats van alleen op diploma's. Kandidaten laten hun telefoonnummer en e-mailadres achter op onze website en wij nemen vervolgens contact op. Geen sollicitatiebrief en cv dus.

Begeleid op weg naar voldoende kennis

Dat wil niet zeggen dat we iedereen aannemen. Heeft een kandidaat wel de eigenschappen om van waarde te zijn voor de cliënt, maar nog niet de kennis en vaardigheden? Dan stippelen we de weg ernaartoe uit met een maatwerkroute. Soms is er een opleiding, relevante training, of één of meer certificaten nodig. Soms kan iemand gelijk aan de slag, bijvoorbeeld als begeleider in opleiding of als aspirant. De medewerker krijgt binnen zijn team altijd begeleiding van bekwame collega's.

Meedenken

"Voordat 's Heeren Loo haar nieuwe wervingsstrategie lanceerde, stonden er soms wel 250 primaire zorgvacatures op de website", aldus recruiter Pamela de Man. "Lastig om daar de juiste uit te filteren. Kandidaten vinden het fijn als we met hen meedenken. Ze geven zelf aan waar zij blij van worden, welke doelgroep bij hen past en welke begeleidingsstijl iemand heeft. De recruiter matcht de kandidaat daarna met een geschikte vacature."



Teamcoaching: voor elke vraag een passende werkvorm

Na de intensieve coronaperiode vond manager zorg Helma dat 4 van haar 5 teams voor meer verbinding en een betere samenwerking wel een extra steuntje in de rug konden gebruiken. Dus kregen de teams teamcoaching: 3 bijeenkomsten van elk 6-7 uur.

Helma: "Vooraf hebben een persoonlijk begeleider en ik met de coach besproken wat er speelde en wat zij nodig hadden. Elk team is met zijn eigen uitdaging aan de slag gegaan. Zo stelde het ene team een gezamenlijke visie vast, is een ander met transactionele analyse en feedback bezig geweest en praatte weer een ander juist meer over wie ze zijn als team en in welke fase ze zitten en hoe ze daarin kunnen doorgroeien. De overlap zat hem in bespreken wie welke rol heeft in het team en of we een rol missen. Zelf was ik ook bij de sessies en deed mee met de opdrachten."

Doordat de coach goed doorvroeg, voor elke vraag wel een passende werkvorm had en zorgde voor veiligheid, bereikten de teams de diepgang die nodig was om de doelen te behalen.

Het heeft de teams goed gedaan

"Het heeft de teams goed gedaan dat er in hen geïnvesteerd is", vervolgt Helma. "De sfeer is beter, er is meer richting, verbinding en onderling begrip en de teams zijn sterker geworden. Ook geven de teamleden elkaar nu makkelijker feedback. Daarnaast heeft iedereen kunnen vertellen wat hij of zij lastig vindt, daardoor is ruimte en begrip ontstaan."



Flexibel leren en ontwikkelen met maatwerkroutes

Zij-instromers die al passende werkervaring of passende talenten hebben, kunnen flexibel leren via maatwerkroutes. Zo kunnen zij sneller bij ons aan de slag, terwijl de kwaliteit van zorg hoog blijft.

Allereerst gaan we met een kandidaat in gesprek over wat diegene al meebrengt en wat iemand zelf nog zou willen leren. Om dat in kaart te brengen gebruiken we tools zoals game based assessments, persoonlijkheidstests, 360 graden feedback en criteriumgerichte interviews. Daaruit volgt een advies over de best passende ontwikkelroute om aan de slag te kunnen.

Enkele voorbeelden

Iemand met een afgeronde mbo-opleiding Sport en bewegen heeft al veel activiteitenplannen geschreven en soms stagegelopen in de gehandicaptenzorg. Samen met de kandidaat bekijken we welke kennis en kunde nog nodig is en welke maatwerkroute daar het beste bij past.

Sollicitanten die bij Justitie met mensen met een licht verstandelijke beperking werkten, hebben meestal een mbo-opleiding. In een assessment achterhalen wij welke talenten zij van nature hebben en of die passen bij het werken in de verstandelijke gehandicaptenzorg. Zo ja, dan is het behalen van enkele mbo-certificaten en het volgen van een interne leerlijnen vaak voldoende.

Soms wil een fysiotherapeut werken in een organisatie met meer maatschappelijk belang. Bij cliënten met een ernstige meervoudige beperking is hun kennis handig. Opleidingen als creatieve of muziektherapie bieden weer andere aanknopingspunten. Samen bekijken we hoe zij hun ervaring en talenten het beste kunnen aanvullen.

Lees meer over [werken en leren bij 's Heeren Loo](#).



7. Reflectie stakeholders

CENTRALE CLIËNTENRAAD

- De centrale cliëntenraad wil dat 's Heeren Loo dit verbetert:
- Cliënten meer begeleiden volgens een methode
 - Gevoel van veiligheid voor medecliënten en medewerkers
 - Vaste begeleiders
 - Gelijkwaardig samenwerken met het netwerk van de cliënt
 - Kwaliteit van zorg volgen en evalueren.

CENTRALE ONDERNEMINGS- RAAD

- Meer samenwerken met het netwerk van de cliënt is belangrijk.
- Het bespreken van de kwaliteitsreflecties kan beter.
- Er is meer uitleg nodig over het gebruik van DVIE.
- Het behoud en breder werven van medewerkers blijft belangrijk. Ook voor stabiele teams.
- Je welkom voelen en goed worden ingewerkt bevorderen het behoud van medewerkers.
- Het is belangrijk voor medewerkers dat zij zich kunnen ontwikkelen en eigen regie hebben.
- Veilig voelen binnen het team, hoort ook in de nieuwe RI&E.
- De kwaliteit van PNIL en flexmedewerkers vraagt aandacht.

RAAD VAN TOEZICHT

- Het kwaliteitsrapport geeft goed aan waar 's Heeren Loo staat en wat zij nog moet doen.
- 's Heeren Loo blijft streven naar verbetering van zorg.
- Verbetering kost tijd, zoals het afbouwen van onvrijwillige zorg.
- Kwaliteitsinstrumenten kunnen breder geïmplementeerd worden en er kan meer van geleerd worden.
- Door krapte op de arbeidsmarkt moet de organisatie inzetten op behoud van wat er al is.
- Het is positief dat meer samenwerken met het netwerk veel aandacht krijgt.

8. Conclusies & vervolgstappen

In 2023 heeft 's Heeren Loo op kwaliteitsgebied een aantal belangrijke speerpunten geformuleerd, passend bij de strategische doelen van 2022 – 2028. En passend bij de context van langdurende arbeidsmarktproblematiek. Het anders organiseren van zorg, samen met het netwerk van de cliënt, en het maken van keuzes over wat we wel en niet doen is belangrijk om passende zorg aan cliënten te blijven bieden. Daarbij onderzoeken we hoe we die samenwerking met het netwerk van de cliënt en met vrijwilligers op een gelijkwaardige manier kunnen vormgeven. En we stimuleren dat medewerkers op de juiste plek zitten. Het blijft belangrijk om methodisch te werken. We zijn meer integraal gaan kijken naar kwaliteit en veiligheid; veel meer in samenhang met mooi werk voor medewerkers en een duurzaam gezonde bedrijfsvoering. Onze nieuw ingerichte integrale PDCA-cyclus en het methodisch werken bieden een ondersteunende structuur aan deze ambitie.

Onze speerpunten voor 2024

Dit jaar hebben de raad van bestuur en directeuren de volgende speerpunten vastgesteld:

- Anders organiseren van de zorg blijft ons speerpunt. Dit is een meerjarige beweging, omdat het iets vraagt van onze cultuur en overtuigingen. Dat betekent:
 - Meer samenwerken met het netwerk van de client is essentieel.
 - Meer integraal kijken naar het inrichten van de (zeer intensieve) zorg door toepassing van de bouwstenen hiervoor.
 - Meer focussen op behoud van medewerkers. Belangrijke elementen zijn aandacht van de leidinggevende, werk-privébalans en meer eigen regie.
- We sturen meer op de samenhang tussen goed leven, mooi werk en een duurzaam gezonde organisatie. Onze kwaliteitscyclus wordt onderdeel van de integrale PDCA-cyclus. Daarbij stellen we een nieuwe kwaliteitsagenda op. Het volgende blijft een belangrijke basis voor het monitoren van kwaliteit:
 - het methodisch werken op clientniveau
 - het werken volgens begeleidingsmethodieken
 - het gebruik van de kwaliteitsindicatoren van het integrale dashboard bij de kwaliteitsreflecties op team-, regio- en concernniveau

De raad van bestuur ziet dat de basis van de kwaliteitscyclus is gelegd. Het is nu tijd voor versteviging van deze basis door kaders ter verduidelijken en tegelijkertijd ruimte te bieden in de wijze van uitvoering. Leren met en van elkaar staat daarbij centraal.

Bij de uitvoering blijven we scherp letten op de haalbaarheid van onze speerpunten en goed kijken naar de draaglast binnen de teams.

Integrale PDCA-cyclus

Deze speerpunten zijn onderdeel van de integrale PDCA-cyclus van 's Heeren Loo. De speerpunten in dit rapport worden door de raad van bestuur en de directeuren gevolgd in samenhang met de interne rapportages op mooi werk en een duurzaam gezonde organisatie. Op onze website staat een [overzicht van rapportages over 2023](#) over financiën, wetenschap en kennis en over een duurzaam gezonde organisatie. Zo leest u meer over hoe wij werken aan onze drie beloftes (pag 11).

> [Lees meer](#)

2. Sturen op kwaliteit

< terug naar hoofdstuk

Zo willen we werken

Vanuit de driehoek cliënt-zorgprofessional-verwant bieden we passende zorg en ondersteuning aan de cliënt. Daarbij is het belangrijk dat zorgteams de zorgvraag en de behoefte van cliënten en hun verwanten kennen en blijven onderzoeken. De leefwereld van de cliënt en verwant is leidend, niet alle wet- en regelgeving, procedures en protocollen van de systeemwereld. Om goed aan te blijven sluiten bij de cliënt en verwant is reflectie nodig op deze vragen:

- Hoe dragen we als organisatie bij aan kwaliteit van leven voor onze cliënten en verwanten?
- Doen we de goede dingen en doen we ze op een juiste manier?

We doen minimaal één keer per jaar een kwaliteitsreflectie op team-, regio- en concernniveau. Regio's en concernonderdelen bepalen zelf hoe zij de kwaliteitsreflectie willen organiseren en hoe ze teams hierin willen ondersteunen. De uitkomst van deze reflectie geeft de mogelijkheid voor kwaliteitsverbetering. Deze reflectie start bij de zorgteams, maar reflectie op regio- en concernniveau is ook nodig. Dit om te leren hoe je van toegevoerde waarde kan zijn voor zorgteams. Het doel daarvan is kwaliteit van zorg te leveren. Zo kan reflectie bijdragen aan professionele kwaliteit (mooi werk) en daarmee aan een goed leven voor de cliënt en een duurzaam gezonde organisatie.

Leren en verbeteren vanuit tellen en vertellen

Reflectie op alle niveaus van de organisatie is nodig om samen te leren en kwaliteit van zorg te behouden en waar nodig te verbeteren: op cliënt-, team-, regio- en concernniveau. Reflectie vanuit een onderzoekende dialoog en waarderend onderzoek is daarbij de basis voor een leercultuur. Bij het open gesprek over kwaliteit van zorg benutten we zowel kwantitatieve (meet)gegevens of kwaliteitsindicatoren op alle niveaus (telinformatie) als de ervaringen van cliënten, verwanten en medewerkers (vertelinformatie). Hierbij ondersteunt het tellen het vertellen. Uitgangspunt is niet controle, maar dat teams blijven leren.

Dit zien we

Op steeds meer locaties doen teams kwaliteitsreflecties, waarin cliënten en verwanten soms ook participeren. Het lukt teams nog niet overal om kwaliteitsreflecties structureel in te plannen en vast te leggen. Het is daardoor moeilijk om trends of verbeterpunten te herkennen. Ook binnen het regio-MT, met de RvB en de medezeggenschapsraden is het bespreken van de uitkomsten van kwaliteitsreflecties nog niet normaal. (Het nut van) teamreflecties is onvoldoende bekend. Het komt niet genoeg aan bod in het inwerkprogramma van leidinggevenden, zorgmedewerkers en beleidsmedewerkers. Voor teams zijn er hulpmiddelen en leeractiviteiten beschikbaar, zoals een gespreksleidraad, over hoe je een kwaliteitsreflectie uitvoert. Deze hulpmiddelen en de leeractiviteiten worden weinig gebruikt. Tegelijkertijd zien we meer vormen van kwaliteitsreflectie. Vormen die aansluiten bij wat leeft in een team. Ook gebruiken teams hulpmiddelen die bij hen passen, zoals de teamreflector van Triple-C. Daarnaast ondersteunen beleidsmedewerkers kwaliteit in een aantal regio's de teams als procesbegeleider bij hun kwaliteitsreflecties. Dit wordt als helpend ervaren. We zien ook dat teams onderling reflecties met elkaar delen en van elkaar leren. Bij het veel besproken onderwerp 'medewerker en team' geven teams elkaar tips voor het omgaan met de arbeidsmarktproblematiek.

Alle beleidsmedewerkers maken gebruik van het kwaliteitsdashboard en bespreken de indicatoren uit dit dashboard periodiek met de managers zorg. De uitkomsten leggen zij vast in kwartaalrapportages. Daarbij kijken we steeds meer in samenhang naar goed leven, mooi werk en financieel gezond. Zo is in 2023 de Planning & Control Cyclus (P&C cyclus) meer integraal ingericht. De beleidsmedewerker kwaliteit, HR-adviseur en controller stellen vanaf 2024 deze kwartaalrapportages in samenhang op. Ook de regionale integrale veiligheidsoverleggen die in 2023 gestart zijn, zijn een goed voorbeeld van meer integraal werken. Veiligheid wordt vanuit het cliënt- en het medewerkerperspectief bekeken.

Ervaringen van cliënten als toetssteen voor goed leven

De ervaringen van onze cliënten is belangrijke informatie om te weten of we als organisatie bijdragen aan een goed leven voor de cliënt. We gebruiken hier (voor zover mogelijk) de uitkomsten van 'Dit vind ik ervan!' (DVIE) voor en aanvullende informatie uit bijeenkomsten met cliënten en verwanten. Uit onderzoek in 2023 blijkt dat we het verhaal achter de cijfers van DVIE nodig hebben om de uitkomsten van DVIE te kunnen duiden. Die duiding kan alleen komen vanuit de cliënten, verwanten en de zorgteams. Daarom is het belangrijk dat de cliëntervaringen onderdeel zijn van de kwaliteitsreflecties van zorgteams en van het gesprek met cliëntenraden. Uitkomsten nemen we mee op regio- en concernniveau om een goed leven te behouden of te verbeteren. Zie ook het hoofdstuk over cliëntervaring en -tevredenheid. Een integrale kijk op kwaliteit vraagt zowel om een integrale blik op veiligheid als op samenhangend inrichten van (intensieve) zorg. Zie ook het hoofdstuk over persoonsgerichte zorg en vrijheid en veiligheid.

Dit staat ons te doen

Brede (integrale) blik op kwaliteit

Het gesprek over een goed leven voor cliënten voeren we in samenhang met onze beloftes op mooi werk voor medewerkers en een duurzame (financieel) gezonde organisatie. Hierbij benutten we kwantitatieve (meet)gegevens op alle drie beloftes. Het dashboard met kwantitatieve gegevens helpt ons hierbij. De landelijke ondersteuningsstructuur en het werken met kwaliteitsrapportages kan efficiënter. Het werken met kwaliteitsrapportages gaan we meer vanuit één duidelijke visie doen en meer in samenhang met andere thema's, zoals betrokken en deskundig personeel en een gezonde bedrijfsvoering. (bron Auditrapport ECD ondersteuningsplan 23A02 definitief 151223, 15 december 2023)

We gaan daarom meer integraal werken. Onder integraal werken verstaan wij dat alle deelgebieden, zoals zorg, vastgoed, ICT, veiligheid, HR, etc. met elkaar samenhangen en van effect zijn op het realiseren van de drie beloften. Verschillende overlegvormen zijn bijvoorbeeld daarom zo ingericht dat vanuit die drie beloften uiteindelijk gehandeld wordt. De regionale integrale veiligheidsoverleggen die in 2023 gestart zijn, zijn een goed voorbeeld van meer integraal werken. Veiligheid wordt hierin vanuit het cliënt- en het medewerkerperspectief en vanuit het perspectief van een duurzame organisatie bekeken. Ook het kader en het rapportageformat van de integrale P&C-cyclus gebruiken we als hulpmiddel. Het helpt bij een effectieve Plan-Do-Reflect-Act leercyclus op team-, regio- en concernniveau en bij methodisch werken. Elk kwartaal evalueren en monitoren we de voortgang op onze team-, regio- en organisatieplannen. Dit doen we integraal door de voortgang op de drie beloften te bespreken in allerlei overleggen. Zo bespreekt de raad van bestuur elk kwartaal de kwartaalrapportages met de regiodirecteur. Ook de kwaliteitsreflecties zijn input voor deze dialoog. Na evaluatie stellen we waar nodig onze plannen bij.

3. Cliëntervaring

< terug naar hoofdstuk

Zo willen we werken

'Dit vind ik ervan!'

Wat vinden cliënten en hun verwanten belangrijk als het gaat om een goed leven? Sluit onze zorg hier goed op aan? Om dat te weten te komen, gebruiken we de aanpak 'Dit vind ik ervan!' (DVIE). Kern van de aanpak is de onderzoekende dialoog: met een open en nieuwsgierige houding ondersteunen begeleiders de cliënt bij zijn onderzoek naar wat voor hem belangrijk is voor een goed leven.

De aanpak DVIE is onderdeel van de methodische cyclus: de uitkomsten van het gesprek legt de begeleider samen met de cliënt vast in het Elektronisch Cliënten Dossier (ECD). Per besproken thema noteert de medewerker de kern van de dialoog, de ervaringsscore die de cliënt geeft, of de cliënt verandering wenst en welk van de besproken thema's de cliënt belangrijk vindt. Bij de planbespreking en tussentijdse evaluaties kijken cliënt en persoonlijk begeleider samen of het plan hier goed op aansluit, of dat het plan aangepast moet worden.

DVIE is onze systematische methode waarmee we cliëntervaringen meten. Dit is een hulpmiddel bij en een aanvulling op alle (informele) gesprekken die we met cliënten en verwanten voeren. Een open en nieuwsgierige houding van begeleiders is in elk gesprek nodig. Naast gesprekken over (concrete) begeleidingsvragen is ook het belangrijk om regelmatig breder stil te staan bij hoe cliënten hun leven ervaren en deze ervaringen ook vast te leggen. De DVIE-vragenlijst met thema's uit het dagelijks leven van de cliënt is een hulpmiddel voor dit gesprek. Een begeleider kan hier op meerdere (informele) momenten met een cliënt of verwant over praten. Dit hoeft niet persé in een gepland DVIE-gesprek. De begeleider zorgt dan dat de uitkomsten in het persoonlijk plan komen.

Dit zien we

Er is een kleine winst behaald op het percentage (71%) cliënten bij wie de uitkomsten van het DVIE-gesprek is vastgelegd. Medewerkers ervaren DVIE vaak als een invulijst in plaats van een hulpmiddel voor een open en onderzoekend gesprek met cliënten over wat voor hen belangrijk is. In de praktijk voeren medewerkers gesprekken, maar leggen ze de uitkomsten niet altijd vast in het DVIE-formulier en vervolgens in het plan van de cliënt. Medewerkers denken vaak dat ze de hele lijst moeten doornemen en invullen, waardoor zij hem als tijdrovend ervaren. Uitgangspunt is dat de ervaring en behoefte van de cliënt centraal staan. Soms worden maar een aantal thema's besproken. Medewerkers hoeven alleen de thema's in te vullen die 'op tafel' komen in het gesprek.

Het is nodig om de bedoeling van DVIE centraal te stellen. Meer uitleg in de teams is nodig. Het helpt daarom dat de managers zorg en gedragswetenschappers het belang en de uitgangspunten van DVIE in het team blijven bespreken.

Leeractiviteit DVIE

Het is belangrijk dat medewerkers ook leren hoe zij de open dialoog met de cliënt kunnen voeren en hoe DVIE hen hierbij helpt. De leeractiviteit wordt alleen nog weinig afgenomen als gevolg van een hoge werkdruk. Daarom is in 2023 de leeractiviteit ingekort en nog efficiënter ingericht. Ook is er een online-leeractiviteit om begeleiders uitleg over DVIE te geven. Uit de evaluaties van trainingen DVIE blijkt wel dat de leeractiviteit als helpend wordt ervaren. Met name om te weten waarom het voeren en vastleggen van een open dialoog belangrijk is. Daarnaast helpt de training begeleiders om uitkomsten beter te benutten voor het plan van de cliënt of bij de kwaliteitsreflecties. .

Cliënttevredenheidscijfer

Aanvullend op DVIE gebruiken we het cliënttevredenheidscijfer. Dit cijfer blijft een 7.9. De respons is iets gestegen, maar nog steeds laag (28%). Medewerkers, cliënten en verwanten vinden het lastig om rechtstreeks met elkaar een tevredenheidsscore te bespreken. Een cijfer geeft daarnaast weinig duiding over wat er goed gaat en beter kan. We gaan op zoek naar een andere manier om de cliënttevredenheid uit te vragen.

Dit staat ons te doen

Uitkomsten DVIE

We maken DVIE toegankelijker voor teams door een ingekorte training aan te bieden. We gaan meer nadruk leggen op het doel van DVIE, namelijk het gesprek over wat voor de cliënt belangrijk is voor goed leven. Daarnaast kan het samen duiden van de uitkomsten van DVIE nog veel beter, zowel in de teams als in de regio. Duiding helpt ook om het nut van DVIE te ervaren. Uit de cijfers weten we dat de thema's Familie, Veilig voelen, Gevoel en Lijf door cliënten als het meest belangrijk worden beoordeeld. Op deze thema's en het thema Doen wil 20-25% verandering. We weten te weinig wat dit concreet betekent en welke stappen op team-, regio- en organisatieniveau helpen om deze verandering te realiseren. Uit onderzoek blijkt dat een kwalitatieve analyse van de DVIE-vragenlijsten op landelijk niveau van 's Heeren Loo niet haalbaar is. We missen de concrete vertaling van de thema's. Het helpt wel om de uitkomsten op teamniveau te bespreken en te duiden om te kijken wat je er als team mee kan doen. Daarna nemen we de uitkomsten van deze duiding en benodigde acties ook mee op regionaal en landelijk niveau.

4. Persoonsgerichte zorg

< terug naar hoofdstuk

Zo willen we werken

We begeleiden onze cliënten door aan te sluiten bij hun behoeften en mogelijkheden. We kiezen een begeleidingsmethodiek die past bij de cliënt. Afspraken over de zorg en afspraken die we maken met het netwerk, leggen we vast in het persoonlijk plan van de cliënt. Verwanten kennen onze cliënten het beste, daarom ondersteunen we onze cliënten samen met hen.

Kennisketens

Het is belangrijk om kennis op de juiste plek in het zorgteam te krijgen. En omgekeerd moeten kennisvragen uit de praktijk opgepakt worden door wetenschappelijke onderzoekers en ontwikkelaars. De verbinding tussen praktijk en wetenschap loopt via onze kennisketens, namelijk voor EMB, MVG, NAH, LVB, Jeugd en Ouderen.

De kennisketens verzorgen onder andere onze zorgprogramma's en leerlijnen. Zo werken we bij 's Heeren Loo allemaal op basis van dezelfde uitgangspunten. Het 'Zorgprogramma basis' is het uitgangspunt voor alle cliënten. In de aanvullende zorgprogramma's per doelgroep staat hoe we cliënten met een meer specifieke ondersteuningsvraag het beste kunnen ondersteunen. Medewerkers leren via de leerlijnen hoe ze kunnen werken met de zorgprogramma's. Zo werken we aan een goed leven voor cliënten dat in balans is met mooi werk voor medewerkers en een duurzaam gezonde organisatie.

Dit zien we

Plancyclus

We zien een lichte daling van het percentage actuele plannen van 86% in 2022 naar 83% in 2023. Het percentage actuele risico-inventarisatielijsten steeg van 73% naar 80%. Internal audit heeft in 2023 de randvoorwaarden in beeld gebracht die helpen om het ondersteuningsplan actueel te houden. Belangrijke randvoorwaarden zijn een vast team (continuïteit), een duidelijke taakverdeling en goede samenwerking met verwanten. Daarnaast moeten medewerkers getraind zijn om te werken in het dossier. De audit geeft aan dat de sturing vanuit gedragswetenschapper en de manager in het methodisch werken met het ondersteuningsplan soms beter kan. (bron Auditrapport ECD ondersteuningsplan 23A02 definitief 151223, 15 december 2023)

Betekenisvol netwerk

In 2023 is het project 'Versterken netwerk cliënt' gestart. Iedere locatie gaat werken aan een gelijkwaardige samenwerking met het netwerk. Want vriendschappen en elkaar helpen en samen dingen ondernemen zijn heel waardevol. Het programma ondersteunt bijvoorbeeld door goede voorbeelden in het land te delen. Ook brengt het programma samenwerkvormen in beeld: vinden, luisteren, welkom heten en meedoen. Afhankelijk van de situatie kan een team samen met cliënten en verwanten een passende vorm kiezen. In de samenwerkvorm 'vinden' zoeken we bijvoorbeeld actief de verbinding met elkaar, staan we open voor elkaar en durven we gewoontes los te laten. Dit kan soms schuren en discussie oproepen. In deze vorm proberen we dingen uit en gaan we met elkaar op zoek naar hoe we drempels en weerstand kunnen oplossen. Want hoe beter je elkaar vindt, des te beter leer je naar elkaar luisteren, elkaar kennen en begrijpen. In dat kader organiseerden regio's in 2023 al activiteiten om te starten met het versterken van het netwerk. Denk aan het uitnodigen van burens bij de Nationale burendag, kennissessies voor medewerkers en extra ontmoetingen met verwanten om over de samenwerking te praten.

Dit staat ons te doen

Hoe brengen we een goed leven voor cliënten in balans met mooi werk en duurzaam gezond?

Zorgprogramma's en leerlijnen

Met kennisdagen en online inspiratiesessies zijn de kennisketens steeds zichtbaarder. Onderwerpen waren Intensieve Ambulante Gezinsbehandeling (IAG), gezinshuizen en seksuele ontwikkeling. Daarnaast bezochten medewerkers uit verschillende regio's elkaar voor 'een kijkje in de keuken'. Dit draagt bij aan het van en met elkaar leren in hoe we bijdragen aan een goed leven van onze cliëntgroepen in verschillende contexten. Een belangrijke taak van de kennisketens is het doorontwikkelen van de zorgprogramma's, zodat ze goed aansluiten bij de praktijk. Het Zorgprogramma basis is in 2023 vernieuwd. Het geeft kaders voor goede zorg, die in balans is met onze beloftes van mooi werk voor medewerkers en een duurzaam gezonde bedrijfsvoering. De komende jaren worden ook de zorgprogramma's per doelgroep en de bijbehorende leerlijnen herzien. Ook ontwikkelen we aanvullende leeractiviteiten bij elk zorgprogramma, zoals een training over sociale netwerken bij mensen EMB in 2023. Zie ook het verhaal over Met kleine stappen naar een groter netwerk voor mensen met EMB.

Bouwstenen zeer intensieve zorg

Het aantal cliënten met intensieve zorgvraag blijft toenemen. Op locaties waar veel moeilijk verstaanbaar gedrag voorkomt, zien we een samenkomst van knelpunten. Zo is er aan een hoog verloop van medewerkers, hoog verzuim, veel incidenten en soms een matige/onvoldoende kwaliteit van zorg. Ook is de financiering vaak niet kostendekkend. Er was een grote behoefte aan een richtinggevend kader voor deze zeer intensieve zorg. In 2023 hebben we daarom bouwstenen doorontwikkeld voor zeer intensieve zorg. Inmiddels zijn deze bouwstenen goed onderzocht en is duidelijk wat de belangrijkste succesfactoren zijn. Bijvoorbeeld een passende context voor de cliënt met betrekking tot groepsgrootte, nabijheid van begeleiders en de begeleidingsmethodiek. Denk ook aan vakbekwame deskundige medewerkers en een goede ondersteuningsstructuur voor medewerkers. Tot slot zijn de organisatiecultuur en randvoorwaarden belangrijk. Uit de eerste pilots blijkt dat het werken met de bouwstenen helpt om de zeer intensieve zorg beter in te richten. Het leidt tot zowel betere zorg, mooier werk als tot een duurzaam gezondere bedrijfsvoering. Omdat het proces een grote verandering vraagt op veel aspecten, vraagt dit een meerjarenaanpak.

Begeleidingsmethodieken

Kennis over moeilijk verstaanbaar gedrag en passende begeleidingsmethodieken is steeds meer beschikbaar. De ervaringen met begeleidingsmethodieken Triple-C en Samen Houvast voor moeilijk verstaanbaar gedrag zijn positief. Ook andere begeleidingsmethodieken zoals Perspectief en - specifiek voor NAH - Hersenz en Hooi op je vork zien we als een belangrijke basis voor goede zorg. Het helpt medewerkers de vraag achter de vraag te zien en te begeleiden vanuit de behoeften van de cliënt, zodat cliënten zich kunnen ontwikkelen en meer vrijheid ervaren. Maar om de (zeer intensieve) zorg echt te verbeteren moet er ook aandacht komen voor de andere bouwstenen. De komende jaren maken de locaties voor zeer intensieve zorg een verbeterslag, waarbij een goed leven voor cliënten in samenhang wordt gezien met mooi werk en een duurzame organisatie.

Herinrichting medische zorg

Met het programma 'Herinrichting medische zorg' willen we ervoor zorgen dat verpleegkundige en medische zorg 24/7 beschikbaar is voor onze cliënten. Ook in de toekomst. We hebben namelijk te maken met personele tekorten en onderbezetting. (Positieve) gezondheid en preventie zijn hierbij belangrijke uitgangspunten. Ook zetten we in op stepped care (getrapte zorg) waardoor huisartsen en artsen VG alleen die vragen krijgen die ook echt bij hen thuishoren. Dit willen we vooral verbeteren met de inzet van verpleegkundigen.

5.1 Onvrijwillige zorg

< terug naar hoofdstuk

Zo willen we werken

Voor 's Heeren Loo is het uitgangspunt dat cliënten zoveel mogelijk vrijheid houden en zelf hun leven kunnen inrichten. Alleen als het echt niet anders kan en er geen andere oplossing is, passen we onvrijwillige zorg toe. Onze visie is dus: Onvrijwillige zorg? Nee, tenzij...! We vinden het belangrijk om de cliënt écht te leren begrijpen en aan te sluiten bij zijn behoefte. Door te kijken naar de mogelijke oorzaken van het gedrag van de cliënt komen we vaak tot creatieve, vrijwillige oplossingen. Maar ook als we onvrijwillige zorg toepassen, helpt dit ons om te blijven zoeken naar vrijwillige of minder ingrijpende alternatieven.

Dit zien we

We besteden op verschillende manieren aandacht aan de Wzd en de afbouw van maatregelen. Denk aan:

- locatiebezoeken en interne audits vanuit het Wzd-bureau
- casuïstiekbesprekingen
- het opnemen van de Wzd als onderdeel van de kwaliteitsreflectie binnen de teams
- de campagnes 'open deuren' en 'vrijheid om het eigen leven in te richten' zijn ondersteunend hierin.

In 2023 stabiliseerde het aantal maatregelen onvrijwillige zorg bij cliënten. Opnieuw zijn veel maatregelen afgebouwd of omgezet naar vrijwillige of minder ingrijpende alternatieven. Het veilig afbouwen van onvrijwillige zorg gaat stapsgewijs en vraagt tijd en zorgvuldigheid. Wel neemt het aantal maatregelen dat jaarlijks wordt afgebouwd af. Deze trend past bij de voortgang van de implementatie van de Wzd. Toch houden regio's aandacht voor het afbouwen van maatregelen. Regio's werken met een jaarplan met gerichte aandachtspunten, zoals rond kennisvergroting bij medewerkers, samenwerking met de cliëntvertrouwenspersoon Wzd en de juiste registratie van maatregelen in het zorgdossier.

Bij de toepassing van de Wzd ervaren we knelpunten. Deels heeft dit te maken met de arbeidsmarktproblematiek. Tijdelijke krachten kennen de cliënten minder goed, waardoor soms eerder onvrijwillige zorg nodig is en het moeilijker is om afbouw te realiseren. Daarnaast heeft het ook te maken met de complexiteit en inflexibiliteit van de wet. In 2023 hebben we medewerkers extra ondersteund bij het uitvoeren van het stappenplan Wzd. Bijvoorbeeld door herinneringsmails te versturen wanneer het tijd is om een maatregel te evalueren. Het komende jaar willen we de uitvoering van het stappenplan verder vereenvoudigen en medewerkers meer ruimte geven om maatwerk toe te passen, in samenspraak met de cliënt en/of vertegenwoordiger.

Dit staat ons te doen

Gesloten deuren en fysieke fixatie worden nog altijd het meest toegepast. Een derde belangrijke categorie zijn de beperkingen om het eigen leven in te richten. In 2024 gaan we verder met campagnes om het bewustzijn te vergroten en mensen te inspireren om op een andere manier naar deze onvrijwillige zorg te kijken. Ondersteunend hierin zijn onder andere de Wzd-bureaus en de Wzd-trainingen. Daarnaast gaan we onze werkwijze bij de uitvoering van het stappenplan aanpassen. We volgen daarmee de landelijke afspraken van het Bestuurlijk akkoord Wzd. Daarnaast gaan we inspiratiedagen organiseren voor medewerkers. Hierbij betrekken we een frisse blik van buiten, zoals zorgvernieuwer Teun Toebes en Vilans.

5.2 Veiligheid en leren van incidenten

< terug naar hoofdstuk

Zo willen we werken

We willen een open meldcultuur zodat we kunnen leren van incidenten, meldingen en klachten. Reflecteren op incidenten is van groot belang om de kans op herhaling te verkleinen. Door samen terug te kijken naar gemelde incidenten kunnen we leren en verbeteracties starten. Zo vergroten we de veiligheid van cliënten én medewerkers. Hierin spelen de integrale veiligheidsteams sinds dit jaar een grotere rol. In deze teams werken medewerkers vanuit de zorg, behandeling, HRM, vastgoed en facilitaire diensten samen aan het verbeteren van de veiligheid door aandacht voor de belangrijkste oorzaken en preventie van incidenten.

Leren van incidenten en klachten

Alle medewerkers kunnen een incident registreren in ons incidentvolgsysteem, dus ook uitzendkrachten en zzp'ers. Van elk incident onderzoeken we de oorzaak en hoe we herhaling kunnen voorkomen. Soms doet een onafhankelijke commissie onderzoek naar de oorzaken. Dat doen we in ieder geval voor de geweldsincidenten of calamiteiten die we moeten melden bij de toezichthouders (Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, gemeente of arbeidsinspectie).

Voor meldingen van huiselijk geweld en kindermishandeling volgen we de meldcode HKS. Iedere regio heeft een advies- en meldpunt HKS voor de procedure. Voor klachten volgen we de klachtenprocedure. Op verschillende niveaus analyseren we de rode draden en leren we van de bevindingen.

Dit zien we

Leren met behulp van meldsysteem Triasweb

Uit het interne auditrapport 'Leren van Incidenten' (19 januari 2024) blijkt dat de meldingsbereidheid goed is onder onze medewerkers van 's Heeren Loo. Onder externe medewerkers kan dit beter. Het belangrijkste is dat we beter kunnen leren van incidenten. Het reflecteren op ernstige incidenten in de teams gaat in het algemeen goed, maar we zouden meer kunnen leren van de trends en analysemogelijkheden, die het incidenten-meldsysteem Triasweb ons biedt. De mogelijkheden van het systeem zijn nog lang niet bij iedereen bekend. Daarom zetten we de komende jaren in op het trainen van beleidsmedewerkers, managers, gedragswetenschappers en veiligheidsteams. Hierbij helpt het als in de regio een ambassadeur (bijvoorbeeld de beleidsmedewerker) analyseert en in gesprek gaat over de meldingen met de managers en gedragswetenschappers. Wat ook helpt is een aandachtsfunctionaris op de locaties en een vaste gedragswetenschapper. Met name op de zeer intensieve zorggroepen waar agressie-incidenten vaker voorkomen, staat de continuïteit van zorg onder druk. Een vast en stabiel team helpt om goed met elkaar te kunnen leren van incidenten (zie ook de bouwstenen zeer intensieve zorg in het hoofdstuk persoonsgerichte zorg). Het delen van onze leerervaringen tussen de regio's kan beter.

Agressie

We weten dat agressie-incidenten en grensoverschrijdend gedrag vaak veel impact hebben op zowel de cliënt als de medewerker. In de integrale veiligheidsteams werken professionals (zorg, behandeling, HRM, vastgoed, facilitair) samen. Het doel is dat cliënten én medewerkers zich veilig voelen in hun werk- en leefomgeving.

We zien dat agressie-incidenten vaker voorkomen bij cliënten met een zeer intensieve zorgvraag. De psychische conditie van de cliënt speelt daarbij een belangrijke rol, zo blijkt uit de meldingen. Cliënten met een intensieve zorgvraag en/of een kwetsbare psychische conditie vragen specifieke deskundigheid van medewerkers. We zetten al veel in op methodisch werken met Samen Houvast en Triple-C. Dit zorgt dat medewerkers beter in kunnen spelen op de zorgbehoefte van de client en beter de-escalerend kunnen werken. Zoals ook blijkt uit het verhaal over zorginnovatie de Hume en de leerlijn psychische stoornissen, is hierbij steeds meer aandacht voor signalering. Naast deskundigheid van medewerkers kijken we ook naar de andere bouwstenen (randvoorwaarden) voor zeer intensieve zorg, zoals een passend basisklimaat, vaste teams en een veilige (aanspreek)cultuur. Hierover staat meer in het hoofdstuk over persoonsgerichte zorg.

Dit staat ons te doen

Geweld en grensoverschrijdend gedrag

Van de 20 afgeronde PRISMA onderzoeken naar ernstige incidenten, gaan er 13 over seksueel grensoverschrijdend gedrag, 4 over gewelddadig gedrag en 3 over een tekortkoming in de zorgverlening die geleid heeft tot ernstig lichamelijk letsel. Aandachtspunten die vaker terugkomen in de onderzoeken zijn onvoldoende deskundigheid bij medewerkers, bijvoorbeeld over gezonde seksualiteit. Ook het vastleggen en concreet maken van begeleidingsafspraken kan in veel van deze casussen beter. Hetzelfde geldt voor de onderlinge samenwerking tussen hulpverleners, zowel binnen 's Heeren Loo als in de keten. Vanuit de klachten zien we deels dezelfde thema's terugkomen, namelijk het professioneel handelen, onrust en onveiligheid en het nakomen van afspraken. Methodisch werken zou hierbij kunnen helpen. Denk aan heldere afspraken en doelen voor de cliënt en een begeleidingsmethodiek die een duidelijk kader biedt aan begeleiders en behandelaren. Voor de huiselijk-geweld-casuïstiek is het belangrijk dat de meldcode HKS wordt gevolgd. Deze wordt steeds beter gebruikt. De locaties weten hun regionale advies- en meldpunten HKS goed te vinden. In 2024 ontwikkelen we het meldformulier HKS verder door. Het komt in Triasweb te staan, wat helpt om de verslaglegging en stappen van de meldcode makkelijker te doorlopen.

Het delen van leerervaringen en volgen van verbeteracties

Het delen van leerervaringen van bijvoorbeeld incidenten tussen de regio's kan beter. Vanaf 2024 worden verbeteracties uit PRISMA-onderzoeken opgenomen in de kwartaalrapportages van regio's. Deze worden in het overleg van de regiodirecteuren en raad van bestuur besproken. Ook gaan we werken met een verbeterregister, waarbij de opvolging van verbeteracties beter zichtbaar wordt.

RI&E

Inmiddels gebruiken we Triasweb ook om medewerkersveiligheid te analyseren met behulp van de Risico-Inventarisatie & Evaluatie (RI&E). Denk hierbij aan thema's als werkdruk, fysieke belasting, agressie en fysieke en sociale veiligheid. Het systeem helpt een team samen te praten over de risico's, oplossingen en acties. Een eerste beeld vanuit de RI&E geeft aan dat 18% van de medewerkers zich het afgelopen kwartaal bedreigd, gepest of onheus bejegend heeft gevoeld door cliënten. Dit beeld moeten we verder onderzoeken en duiden in de integrale veiligheidsteams.

5.2 Veiligheid en leren van incidenten

< terug naar hoofdstuk

Medicatie

Een andere grote categorie betreft medicatiemeldingen. Het merendeel van onze cliënten gebruikt medicatie. Bij de medicatieverstrekking zijn meerdere disciplines en externe zorgverleners betrokken. In de processtappen kunnen (ondanks alle veiligheidsmaatregelen) fouten worden gemaakt. Bij de helft van de meldingen gaat het om te laat of niet gegeven medicatie. In 2024 maken we een analyse van de fouten rondom medicatie en een verbeterplan.

Infectiepreventie

In coronatijd is extra duidelijk geworden hoe belangrijk infectiepreventie is. Doel van infectiepreventie is zo veel mogelijk bewustwording te creëren bij medewerkers over het belang van hygiëne en kennis over te dragen rondom infectiepreventiemaatregelen. Handhygiëne vraagt nog steeds aandacht en is daarom een speerpunt bij de landelijke en regionale infectiepreventieteams. Vilans ondersteunt ons hierbij.

6. Betrokken en vakbekwame medewerkers en teams

< terug naar hoofdstuk

Zo willen we werken

Bij 's Heeren Loo geloven we dat onze medewerkers het verschil maken. We geven ruimte voor persoonlijke groei en stimuleren nieuwe ervaringen die hun professionele leven verrijken. 's Heeren Loo is een plek waar we samen leren en medewerkers hun eigen keuzes maken.

Iedereen leert altijd, we leren van en met elkaar. Niet alleen met collega's, maar ook met cliënten en hun netwerk. Het uitgangspunt is dat écht leren gebeurt in de dagelijkse praktijk van het werk. Bij 's Heeren Loo geloven we in het 70-20-10 model. Oftewel, 70% van het leren en ontwikkelen gebeurt in de praktijk, 20% komt tot stand door interactie met collega's en cliënten met hun netwerk en 'slechts' 10% ontstaat als gevolg van officiële opleidingen en trainingen. Gezien deze overtuiging willen we met name het leren in de praktijk stimuleren, voor nieuwe en voor bestaande medewerkers.

Dit zien we

Stabiliteit en continuïteit onder druk

De arbeidsmarkt staat al jaren onder druk en dit zal de komende jaren niet verbeteren. Stabiliteit en continuïteit is vaak onze grootste zorg. Medewerkers voelen grote werkdruk. We vinden het belangrijk om hier, juist in tijden van personele krapte, veel aandacht aan te geven.

Het nieuwe functiehuis, persoonsgericht werken, meer aandacht voor opleiden en ontwikkelen en het nieuwe planningsbeleid moeten onder andere gaan leiden tot een bredere inzetbaarheid van medewerkers (domein overstijgend), meer persoonlijke ontwikkeling en fijnere roosters.

Er is bijvoorbeeld een selfmatching tool beschikbaar gekomen waarmee medewerkers zelf hun diensten kunnen kiezen en dus meer regie hebben over hun rooster. We verwachten dat dit hele pakket ook zal leiden tot behoud en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.

Leren en ruimte voor professionele ontwikkeling

Leren en ontwikkelen is erg belangrijk voor de betrokkenheid van een medewerker bij de organisatie. Het bevordert het behoud van medewerkers en stabiele teams. Professionele ontwikkeling zorgt uiteraard ook voor kwalitatief goede zorg, zodat cliënten een goed leven hebben. We vinden dat de aandacht voor professionele ontwikkeling, ook in tijden van grote drukte, niet mag verslappen. Dat doen we onder andere door kwaliteitsreflecties, (team)coaching, (verkorte) leerroutes en maatwerkroutes. We vinden het ook belangrijk dat nieuwe medewerkers zich welkom voelen binnen 's Heeren Loo en stapsgewijs kennis maken met onze methodieken. Mijn leeromgeving voor vrijwilligers is in 2023 gestart, zodat ook vrijwilligers leeractiviteiten kunnen volgen.

Dit staat ons te doen

Speerpunten voor de komende jaren zijn behoud van medewerkers en anders organiseren van de zorg.

Behoud medewerkers

De krapte op de arbeidsmarkt en een grotere uitstroom dan instroom legt een druk op de zorg. Daarom

zorgen we ervoor dat we nog beter gaan kijken hoe we 's Heeren Loo als organisatie aantrekkelijk kunnen maken en houden voor alle medewerkers. Hierbij hebben we aandacht voor de beleving van de medewerkers vanaf binnenkomst tot het verlaten van de organisatie (de medewerkersreis). Dit doen we door stil te staan bij hoe we kunnen bijdragen aan een positieve beleving op alle momenten die ertoe doen voor onze medewerkers. In 2024 gaan we invulling geven aan deze medewerkersreis.

Een belangrijk onderdeel van behoud is de mate van autonomie die de medewerker ervaart. In 2024 wordt een nieuw planningsbeleid landelijk geïmplementeerd. Centraal hierbij staat dat de medewerker meer regie krijgt op het rooster. Dit komt ten goede aan een betere werk/privé balans. In 2024 richten we ons ook op het versterken en ontzorgen van het management waardoor zij meer tijd en aandacht hebben voor de medewerkers.

Samenwerken met het netwerk

We willen onder andere meer aandacht voor het netwerk van de cliënt en hen ondersteunen bij het opbouwen van een betekenisvol netwerk. Een netwerk kan ook ondersteunend zijn aan de teams als er goed wordt samengewerkt. Dit is nog lang niet vanzelfsprekend. Teams zijn niet gewend om te overleggen met het netwerk over hun bijdrage in de zorg en ondersteuning van cliënten. Familie is immers jarenlang gewend geweest om de zorg uit handen te geven. Het is daarom belangrijk dat we gaan experimenteren met mogelijke rollen van het netwerk van de cliënt. Met het project 'Versterken netwerk cliënt' is hier in 2023 een start mee gemaakt. In 2024 gaan we hiermee verder. Hierover lees je meer in het hoofdstuk over persoonsgerichte zorg.

Anders kijken naar kwaliteit

We denken kritisch na over wat wij kwaliteit van zorg vinden, die ook toegankelijk en betaalbaar is met de focus op goede basiszorg en een goed leef- en werkklimaat. Hierover lees je meer in het hoofdstuk over persoonsgerichte zorg.

We blijven met teams, cliënten en verwanten reflecteren op vragen als: Wat is een goed leef en werkklimaat? Hoe werken we methodisch en professioneel in de praktijk? Wat moeten wij organiseren? Wat kunnen we samen met het netwerk doen? Stellen we soms te hoge eisen aan opleiding? Vanuit deze blik geven we een vervolg op de projecten 'Werken vanuit je talent' en 'Flexibel opleiden'. We ontwikkelen het breder werven verder, zonder het plaatsen van vacatures voor primaire functies. Dus ook onder niet volledig vakbekwame medewerkers. Zij worden vakbekwaam door flexibel op te leiden met maatwerkroutes en verkorte leerroutes.

Een veilige werkomgeving (integrale veiligheid)

Veiligheid van onze medewerkers en inzicht in arbeidsomstandigheden hebben veel aandacht. Zo zijn we gestart met de vernieuwde RI&E met een ondersteunende tool om in teams het gesprek aan te gaan en verbeteringen op te pakken. De e-learning gedragscode is door alle medewerkers gevolgd en het borgen van de gedragscode in de praktijk is ook voor 2024 een belangrijk thema. Net als zorgen voor een psychologisch veilige werkomgeving waar onze medewerkers zich thuis voelen en zichzelf kunnen zijn. Dit is allemaal onderdeel van onze integrale kijk op veiligheid. Hierover lees je meer in het hoofdstuk over vrijheid en veiligheid.

7. Reflectie stakeholders

< terug naar hoofdstuk

7.1 Centrale cliëntenraad

Goede zorg: vrijheid en veiligheid

Het is goed om volgens een methode cliënten te begeleiden. Bijvoorbeeld Triple-C en Perspectief. Ook is het belangrijk voor cliënten dat iedereen aan hetzelfde doel werkt.

De centrale cliëntenraad (CCR) geeft aan dat sommige cliënten agressief zijn tegen medebewoners. Of expres dingen kapot maken. Dat kan onveilig voelen voor medebewoners én medewerkers. Het is moeilijk voor een begeleider om te bepalen wanneer je iemand ruimte geeft en wanneer je iemand beschermt. De CCR begrijpt dat.

De CCR vindt het belangrijk dat hier aandacht voor is. Zij adviseert om:

- met cliënten te praten over wat er niet goed gaat.
- als begeleiders goede afspraken te maken met een cliënt, die ook passen bij de andere medebewoners van een woning.

Vaste begeleiders zijn belangrijk voor de veiligheid. Want leerlingbegeleiders of externe begeleiders kennen de afspraken niet altijd. Of houden zich niet aan de afspraken. Dat geeft een onveilig gevoel voor cliënten. Daarom vindt de centrale cliëntenraad vaste begeleiding heel belangrijk.

Gelijkwaardig samenwerken met het netwerk

De driehoek cliënt-medewerker-verwant is belangrijk. De CCR adviseert om:

- met elkaar te praten en niet af te wachten tot er een vraag komt.
- niet op elkaars plek te gaan zitten.
- ieders eigen kwaliteiten te respecteren.

Ook heeft iedere cliënt zijn eigen behoeften. Zo wil niet iedere cliënt zijn netwerk betrekken. En sommige verwanten hebben geen tijd of behoefte om mee te helpen. Het is belangrijk dat hier per cliënt afspraken over komen, die worden genoteerd in het cliëntendossier.

Verwanten vinden dat begeleiders meer om hulp mogen vragen. De CCR snapt dat het voor begeleiders moeilijk is om zorg uit handen te geven. En zij vindt ook dat begeleiders kunnen oefenen en daarbij leren om hulp te vragen.

De CCR weet dat het moeilijk is om alle verwanten te betrekken. Er komen bijvoorbeeld weinig verwanten naar verwantenbijeenkomsten.

De CCR vindt het belangrijk dat er beter wordt samen gewerkt met de regiodirecteur. Bijvoorbeeld doordat de regiodirecteur dialoogbijeenkomsten organiseert.

Kwaliteit

Tot slot vindt de CCR het belangrijk dat de kwaliteit van zorg steeds beter wordt.

Dat iedereen blijft terugkijken op activiteiten en hier verbeterpunten uithaalt. En die vervolgens met elkaar bespreekt.

7.2 Centrale ondernemingsraad

Anders organiseren

De centrale ondernemingsraad (COR) ziet het belang van blijvende focus op 'anders organiseren' samen met het netwerk van de cliënt. Daarnaast ziet zij ONS (het nieuwe ECD) als het grote onderwerp voor 2024-2025 en hoopt dat bij ONS ook nadruk ligt op 'Samenwerken met het netwerk'.

Kwaliteitsreflecties

De COR herkent dat bij de kwaliteitsreflecties de cliënt en de verwant nog niet altijd betrokken worden. De COR ziet het belang van betrokkenheid van het netwerk, maar niet per se als onderdeel van de teamreflectie. Het gaat om maatwerk, afhankelijk van de volwassenheid van het team. Soms wordt informatie wat meer informeel met elkaar uitgewisseld.

De COR geeft het advies om ook binnen het programma 'Versterken Netwerk' aandacht voor kwaliteitsreflecties te vragen.

De COR ziet ook dat het bespreken van uitkomsten van kwaliteitsreflecties met de regio MT en de raad van bestuur niet overal plaatsvindt. De COR vraagt om blijvende aandacht voor kwaliteitsreflecties binnen de hele organisatie. Bij verloop van personeel kan een kwaliteitsreflectie teams juist helpen hun aandachtspunten vast te houden.

DVIE

De COR merkt op dat het invullen van DVIE begeleiders veel tijd kost. Veel begeleiders weten niet dat zij de vragenlijst alleen hoeven in te vullen over onderwerpen waarover zij spreken met de cliënt. Daarover is meer uitleg nodig. Ook vraagt de COR om te zoeken naar andere manieren om DVIE-gesprekken met LVB-cliënten te houden.

Focus op stabiele teams

De COR onderschrijft dat de focus ook in 2024 en 2025 ligt op behoud van personeel en het breder werven van personeel. Het flexibel opleiden en werken vanuit je talent wordt herkend. De COR ziet verder dat de onboarding in regio's meer structureel georganiseerd is, bijvoorbeeld op een vaste dag in de maand of het kwartaal. Wel vraagt zij ook op andere manieren aandacht voor nieuwe collega's. De COR geeft aan dat:

- niet alleen de manager, maar het hele team verantwoordelijk is voor behoud van collega's
- het gaat om kleine dingen en een welkom gevoel: leg bijvoorbeeld het opvullen van minder gewenste diensten niet alleen bij nieuwe collega's
- er een inwerkprogramma moet zijn, met tijd voor beantwoording van vragen en wegwijs maken
- het 'Wegwijsprogramma' op intranet bij medewerkers in de regio's niet altijd bekend is
- zij het werken met buddy's omarmt. De COR vraagt het buddy-systeem verder te ontwikkelen.
Een buddy is een steun en vraagbaak en kan zorgen voor verbinding met de organisatie.

De COR vindt de stap van HRM goed om het management te versterken. Medewerkers moeten de juiste aandacht krijgen en zich welkom voelen. Ook krijgen medewerkers meer regie, bijvoorbeeld op hun rooster. Ontwikkelen en opleiding is eveneens belangrijk voor medewerkers. De COR benadrukt daarnaast het belang van aandacht voor het team als geheel, zoals het creëren van teamgevoel. Het helpt dat teams de teamcoaches beter weten te vinden.

Veiligheid

In 2023 was aandacht voor veiligheid ook een speerpunt. Er is een nieuwe RI&E ontwikkeld. Je veilig voelen binnen het team mag daar ook een plek in krijgen. De integrale veiligheidsteams in de regio zijn gestart. Die mogen meer bekendheid krijgen.

Continuïteit van zorg vraagt daarnaast aandacht voor de kwaliteit van PNIL en flexmedewerkers. De COR ziet dat maatwerk nodig is. Een focus op flexibel leren past daarbij, maar ook focus op de basis, bijvoorbeeld met essentiële trainingen.

De COR vindt het een mooie trend dat er meer leerlingplekken worden gecreëerd.

7.3 Raad van toezicht: leren en reflecteren

Inleiding

De raad van toezicht (RvT) ziet het kwaliteitsrapport 2023 als een mooi inzichtelijk verslag dat aangeeft waar 's Heeren Loo staat en wat zij nog te doen heeft. Het rapport is een welgekozen combinatie van concrete informatie, cijfers en verhalen, die recht doet aan wat medewerkers aan werk verzetten om de drie beloften waar te maken. De RvT herkent het beeld uit de bezoeken die zij in 2023 bracht aan de regio's en de gesprekken die zij geregeld heeft met medewerkers uit de verschillende gremia van de organisatie.

Doelen en resultaten

In het rapport valt te lezen hoe resultaten nagestreefd zijn, welke resultaten behaald zijn en waar nog uitdagingen liggen. Het valt de RvT op dat 's Heeren Loo blijft streven om te verbeteren. Zij ziet dan ook dat verbeterstappen gezet worden. Soms zijn die klein, omdat verbetering tijd kost en de verandering per laag van de organisatie verloopt. Een voorbeeld hiervan is de afbouw van onvrijwillige zorg, waar er vanuit Wzd-teams voortdurende aandacht is voor het vergroten van de bewustwording bij medewerkers en het zoeken naar alternatieven. Afbouw van onvrijwillige zorg kost echter tijd. De RvT kan door de ontwikkelstappen die nodig zijn volgen waarom zij in het kwaliteitsrapport veel dezelfde aandachtspunten terugziet als in 2022.

De kwaliteitsinstrumenten die ingezet worden, lijken passend. Deze instrumenten kunnen daarentegen nog breder geïmplementeerd worden en het leren ervan kan versterkt worden. Zo blijft het belangrijk dat reflectie niet alleen in teams, maar ook bij managers zorg, regiodirecteuren en de raad van bestuur plaatsvindt. Dit reflecteren mag nog meer nadruk krijgen. De RvT ziet reflectie vanuit een onderzoekende dialoog en waarderend onderzoek als de basis voor een leercultuur. Daarnaast blijft het belangrijk om toe te passen wat met elkaar is afgesproken. Daarbij moet het doel van een kader of instrument wel helder zijn en wil je dat medewerkers de waarde ervan ervaren. Anders dreigt 'instrumentalisering': we zetten het instrument in omdat het moet. Juist bij reflectie is het belangrijk dat medewerkers zelf het belang ervan inzien. Anders wordt het de zoveelste van boven opgelegde 'afvinktaak' zonder inhoud! Dat laatste willen we juist voorkomen.

Kwaliteitsagenda

De RvT onderschrijft de keuze van 's Heeren Loo om met een nieuwe externe auditor met een frisse blik naar het kwaliteitsmanagement te kijken. De inzet is een audit die beter aansluit bij de processen van leren en reflecteren van 's Heeren Loo. Kwaliteitsinstrumenten – die ingezet worden vanuit wet- en regelgeving en/of vanuit de waarden van 's Heeren Loo – dienen immers altijd van toegevoegde waarde te zijn voor de zorg en ondersteuning aan cliënten. De RvT vindt het belangrijk dat met de uitkomsten van

deze audit een ontwikkelagenda voor kwaliteit gemaakt wordt en tot uitvoering komt. Zij blijft dit proces van dichtbij volgen.

Realiteitszin: focus op goed is goed genoeg

De RvT kijkt daarnaast met realiteitszin naar de (nabije) toekomst, want het grote vraagstuk is of we kunnen blijven doen wat we nu doen, ook vanuit financieel oogpunt. Daarbij ziet de RvT het dilemma dat we willen verbeteren en daardoor voorbij kunnen gaan aan wat we al goed doen. De RvT wil daarom benadrukken: goed is goed genoeg. In deze tijd waarin de arbeidsmarkt onder druk staat, is het van belang dat de organisatie inzet op behoud van wat er is. Benadruk wat goed gaat en inspireer elkaar – ook bovenregionaal - met mooie voorbeelden. Deze leerstimulans ziet de RvT ook terug: medewerkers gaan gluren bij de burens om te leren van elkaar. De RvT adviseert om elkaars leerpotentieel nog meer te benutten en uitwisseling meer te stimuleren. Uitwisseling biedt naast kansen om te leren ook vaak de bevestiging dat er vooral veel goed gaat. Niet overal is verbetering nodig. Maak gebruik van elkaars expertise, deel oplossingen en vind niet per regio zelf het wiel opnieuw uit.

De nadere uitwerking van het Zorgprogramma Basis geeft medewerkers kaders voor goede basiszorg, die in balans is met onze beloften van mooi werk voor medewerkers en een duurzaam gezonde bedrijfsvoering. Het blijft daarnaast belangrijk dat de organisatie blijft investeren in vastgoed, ICT en opleiding. Juist deze integrale aanpak sluit aan bij de stappen die 's Heeren Loo zet om te sturen op samenhang tussen de drie beloften. Het werken met integrale veiligheidsoverleggen, de nieuwe P&C-cyclus en de bouwstenen intensieve zorg passen volgens de RvT goed bij deze ontwikkeling. Uitgangspunt moet wel blijven dat de verbetering van samenwerking tussen bijvoorbeeld kwaliteit, HR en control ten dienste moet komen van de zorgdriehoek cliënt-zorgprofessional-verwant.

Meer samen en anders organiseren

In de context van een tekort aan voldoende bekwaam en inzetbaar personeel ziet de RvT het grote belang van het anders organiseren van zorg. De stappen die 's Heeren Loo zet om vanuit het goede gesprek en de relatie de samenwerking met het netwerk van de cliënt te versterken, juicht zij toe. Het is een grote ambitie om te komen tot een nieuwe balans in de samenwerking tussen formele en informele zorg, maar het is belangrijk dat 's Heeren Loo deze weg inslaat. Dit naast de inspanningen die 's Heeren Loo doet om op een nieuwe manier nieuwe medewerkers aan te trekken en vaste medewerkers te behouden. Met een goede focus op talent en bevlogenheid van medewerkers en het anders organiseren van leren.

Meer samen en anders organiseren van de zorg is een mooie uitdaging om in 2024 op door te gaan. De RvT is net als de raad van bestuur trots op alle medewerkers die met hun grote inzet goed leven, mooi werk en een duurzaam gezonde organisatie mogelijk maken.



Ga naar
sheerenloo.nl



's Heeren Loo

's Heeren Loo helpt mensen met een lichte tot ernstige verstandelijke beperking of andere beperkingen. Van jong tot oud, in bijna heel Nederland. We helpen hen het beste antwoord te vinden op de grote en kleine vragen die voor hen belangrijk zijn. Met lichte zorg waar het kan, en (tijdelijk) intensieve zorg als het nodig is. Dichtbij, bij voorkeur bij mensen thuis en altijd samen met familie en verwijzers. Met meer dan 130 jaar aan kennis en ervaring uit de praktijk en uit ons wetenschappelijke onderzoek zijn we bovendien een waardevolle gesprekspartner voor iedereen die werkt met mensen met een beperking. Zo helpen we cliënten én verwijzers verder.



's Heeren Loo