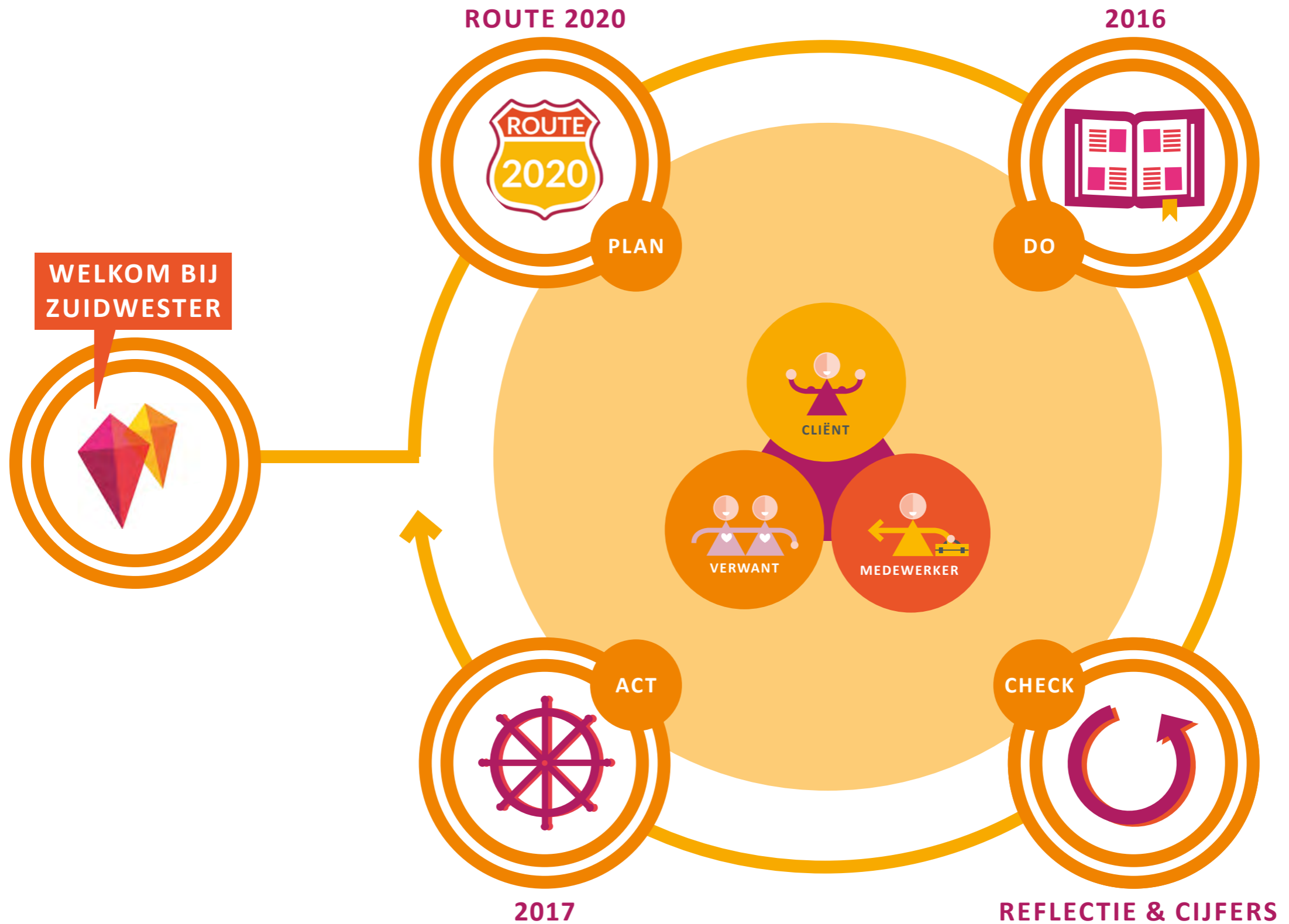


KWALITEITSRAPPORT 2016



WELKOM BIJ ZUIDWESTER

VOORWOORD

Voor u ligt ons Kwaliteitsrapport 2016. Een rapport dat wij hebben opgesteld naar aanleiding van onze deelname aan de proeftuinen van het Vernieuwde Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg.

Toen wij in december 2015 de uitnodiging voor deelname aan deze proeftuinen ontvingen, waren wij direct enthousiast. Qua ambitie en tijdsplan sluit deelname aan de proeftuinen namelijk goed aan bij de reis op weg naar onze ambities, die wij Route 2020 noemen. In 2015 is Zuidwester, met cliënten, medewerkers en verwanten, die reis gestart binnen de contouren van een nieuwe besturings- en managementfilosofie.

[Zie video >>](#)

Die reis bevat ook nadrukkelijk de overgang naar een cultuur waarin het primaire proces leidend is. Niet alleen op de werkvloer, maar ook bij de inrichting van ondersteunende processen en het kwaliteitskader. Dit is een omslag in denken en in handelen die niet zomaar gemaakt is. De proeftuinen zagen wij als een mooie kans om, lerend van en met andere organisaties, dit transitieproces verder vorm en inhoud te geven, met als uitgangspunt 'lerend verbeteren'.

Door de proeftuinen integraal te verbinden met onze Route 2020 hebben we bewust gekozen voor aansluiting op datgene wat er op de werkvloer al in ontwikkeling is als het gaat om kwaliteit en verbetering van onze zorg- en dienstverlening. Deze keuze heeft de inhoud van deze eerste editie van ons kwaliteitsrapport zeker beïnvloed. We hebben de thema's namelijk niet voorgeschreven, maar open, eerlijk en nieuwsgierig geogst wat er in het primaire proces leeft. Hierdoor ontstond ook ruimte om aspecten van dienend leiderschap te benutten bij het bottom-up verzamelen van informatie. Deze keuze past volgens ons bij het draagvlak dat we creëerden voor een cultuurverandering waarin teams de eigenaars van kwaliteit zijn.

Door Route 2020 vanuit de PDCA cyclus te benaderen, is met dit rapport onze focus voor 2017 scherp gesteld. Door te blijven leren borgen wij richting 2020 een cyclisch verbeterproces. Daaruit komt op organische

WAARDEVOL LEVEN & ZINVOL WERK

Iedereen wil het maximale uit zijn dagelijks leven halen. Maar wat als je hier enige ondersteuning bij nodig hebt? Of wanneer dit dag en nacht volledige zorg en aandacht vraagt?

Zuidwester is er voor kwetsbare burgers; kinderen en volwassenen die met enige ondersteuning zelf hun weg in het leven kunnen vinden, of die dag en nacht volledige zorg en aandacht vragen. Wij stimuleren hen om het maximale uit het dagelijkse leven te halen. Want net als voor ieder ander is het voor cliënten van Zuidwester belangrijk om van het leven te kunnen genieten.

Door steeds het goede gesprek te voeren in de driehoek cliënt, verwant en medewerker streven wij naar optimaal maatwerk. Vanuit de waarden Eigenheid & Gastvrij en Samen werkt Zuidwester op die manier elke dag aan een Waardevol leven en Zinvol werk voor cliënten en medewerkers.

wijze de informatie voort die we nodig hebben om onze kwaliteit te verantwoorden en voor het voetlicht te brengen. Voor nu zien wij het rapport als een instrument voor zowel de interne sturing op kwaliteitsverbetering als de externe verantwoording over ons doen en laten. Bovenal hopen we onze cliënten, verwanten, medewerkers en externe betrokkenen te inspireren om samen, vanuit ieders eigenheid en gastvrijheid, onze vliegers kleurrijk in de lucht te houden.

Hans Waardenburg en Natasja Baroch, Raad van Bestuur





LEESWIJZER

In dit kwaliteitsrapport wordt u meegenomen via ons reisprogramma Route 2020. Dit doen wij op een manier die we graag terug zien op de werkvloer; cyclisch en gericht op continue verbetering. In dit rapport volgen we stappen van de Plan Do Check Act cyclus (PDCA).



PLAN

Na een korte kennismaking met onze organisatie in het introductiehoofdstuk vindt u in hoofdstuk 1, Route 2020, een beschrijving van onze ambitie en ons plan, voor de komende jaren.



DO

In hoofdstuk 2, 2016, vertellen we u welke acties ('do') er zijn voortgekomen uit ons plan en wat de ervaringen ermee zijn.

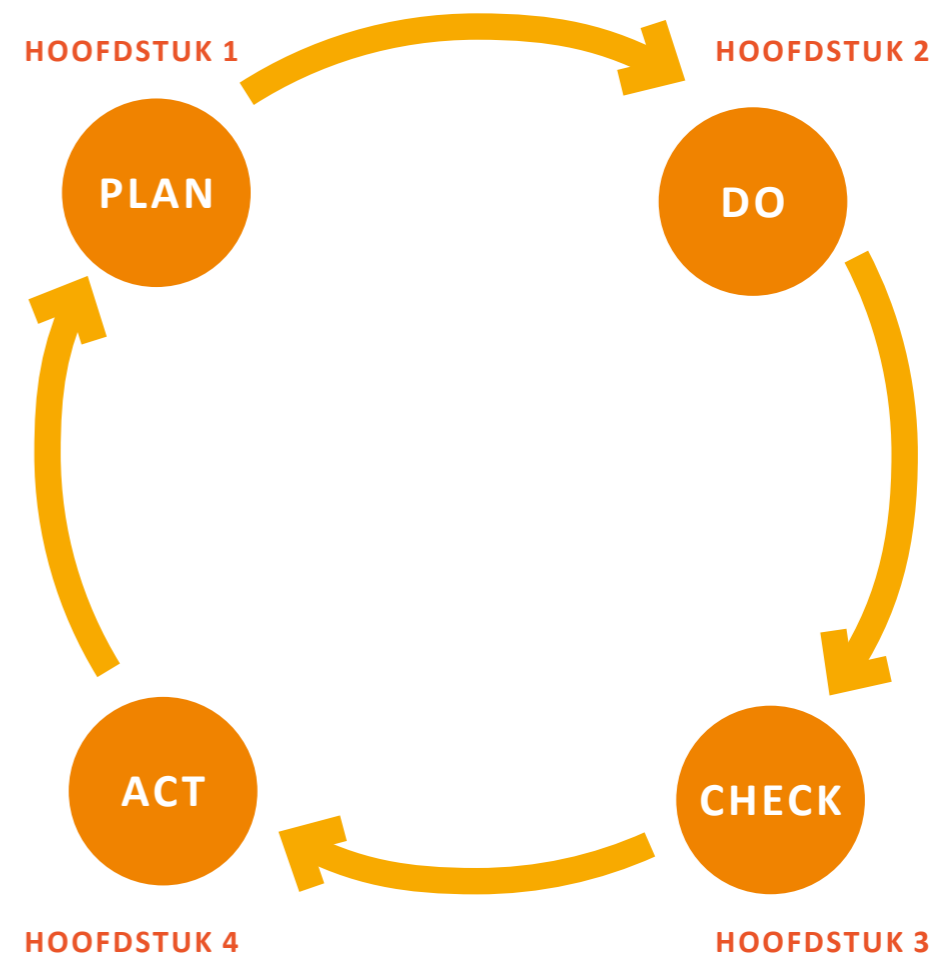
CHECK

In hoofdstuk 3, reflectie en cijfers, komt onze 'check' naar voren. Als we kijken naar ons plan en de ervaringen tot nu toe, wat heeft dat dan opgeleverd, doen we het goede?



ACT

In hoofdstuk 4, 2017, trekken we onze conclusies en actualiseren we ons plan waar dat nodig is. We scherpen aan en stellen bij.



'PROEFTUINEN' SLUIT NAADLOOS AAN OP ROUTE 2020

De bouwstenen 1 en 2 vanuit de proeftuinen zijn terug te vinden in onder andere de informatie behorende bij Mijn Plan en Dit Vind Ik Ervan! Bouwsteen 1 staat hierbij voor de zorg rond de individuele cliënt en bouwsteen 2 voor de ervaringen van cliënten. Beide deelprojecten van Route 2020 bevinden zich in de implementatiefase. Door Mijn Plan tegelijk te implementeren met de nieuwe methodiek om cliënt-ervaringen te monitoren (Dit Vind Ik Ervan!), is er een continu dialoog ingericht waarbinnen in iedere driehoek het gesprek steeds gaat over actuele doelen, beleving van de ondersteuning en samenwerken. Daar waar informatie vanuit, deze voor ons nieuwe werkmethode, ontoreikend is voor externe verantwoording, vullen wij deze aan met informatie vanuit onze 'oude' instrumenten gericht op kwaliteit en veiligheid voor de cliënt en cliënttevredenheid.

Met name bouwsteen 3, de teamreflectie, is nieuw voor onze organisatie. In het kader van Route 2020 is meegedaan met de thematranche van In voor Zorg: zelforganiserende teams. Aanbevelingen uit dit project hebben geresulteerd in de opzet van zelfverantwoordelijke teams, die ondersteuning krijgen van een zorgmanager en een coach. Deze transitie in het primaire proces loopt qua tijdsplan deels parallel aan de proeftuinen en deels iets achter op dat van de proeftuinen.

Om het primaire proces in tijd niet onnodig te belasten is ervoor gekozen om de eerste bijeenkomsten van team, zorgmanager en coach, de zogenaamde startbijeenkomsten, ook in te zetten voor het verzamelen van informatie voor het kwaliteitsrapport. Doel van de startbijeenkomsten was, naast kennismaken, het opstellen van een teamontwikkelplan door team en coach, door middel van het reflecteren op de geleverde kwaliteit.

Vervolgens is in alle regionale managementteams in september een reflectie en visie op deze teamrapporten opgesteld, feitelijk te zien als regionale kwaliteitsrapportages. Aansluitend daarop is er begin oktober

een sessie gehouden met alle regiomanagers, Raad van Bestuur, Programmamanager Route 2020, Coördinator Kwaliteit & Risico management en onze externe expert kwaliteit, om te komen tot de kwaliteitsrapportage op organisatieniveau. Centraal is er steeds ondersteuning gegeven vanuit het project proeftuinen om te komen tot verzamelen van de gegevens en begeleiden van de bijeenkomsten. Bij het uiteindelijke kwaliteitsrapport zijn het managementteam, de programmaraad van Route 2020 (inclusief leden van centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad), de stuurgroep van het project, de projectleider, de klankbordgroep van het project, de extern expert, een communicatieadviseur en een vormgever betrokken.

DOEL

Doel van de startbijeenkomsten is, naast kennismaken, het reflecteren op het handelen als team en in de interactie naar elkaar. Als middel wordt het team-ontwikkelplan gebruikt.

PROEFTUINEN

Een twintigtal organisaties werkt mee aan een vernieuwd kwaliteitskader van de VGN. De organisaties zijn zelf meer aan zet om zicht op kwaliteit te bieden en kwaliteitsinformatie beter in te bedden in het dagelijks werkproces. Een vernieuwd kader kan niet ineens voor de gehele sector worden ingevoerd, daarom is eerst een proeftuin ingericht.

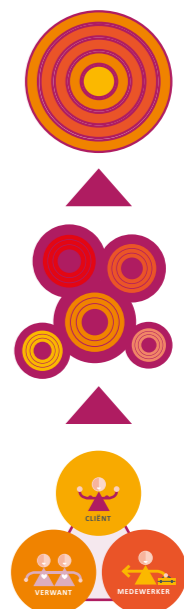
KWALITEITSRAPPORTAGE

CENTRALE BIJENKOMST

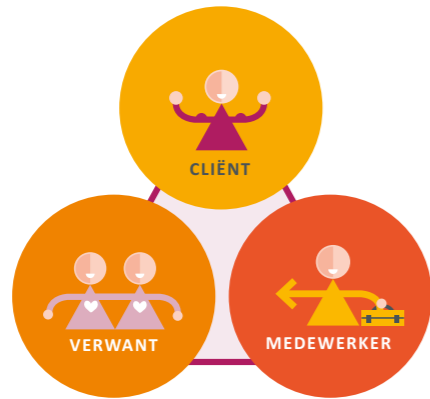
5 REGIOVERSLAGEN
5 REGIOBIJENKOMSTEN

140 TEAMVERSLAGEN

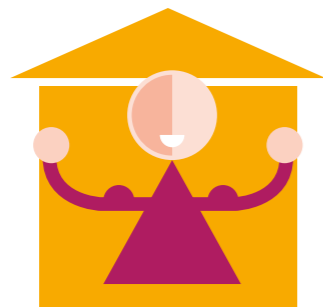
STARTBIJENKOMSTEN



ZUIDWESTER IN BEELD



DE REGIO'S



901*

TOTAAL

CLIËNTEN 24-UURS ZORG

*Peildatum per 1-1-2016. Het betreft hier alleen cliënten met 24-uurs zorg, cliënten in het sociaal domein zijn hier buiten beschouwing gelaten. Dit betreft 475 cliënten.

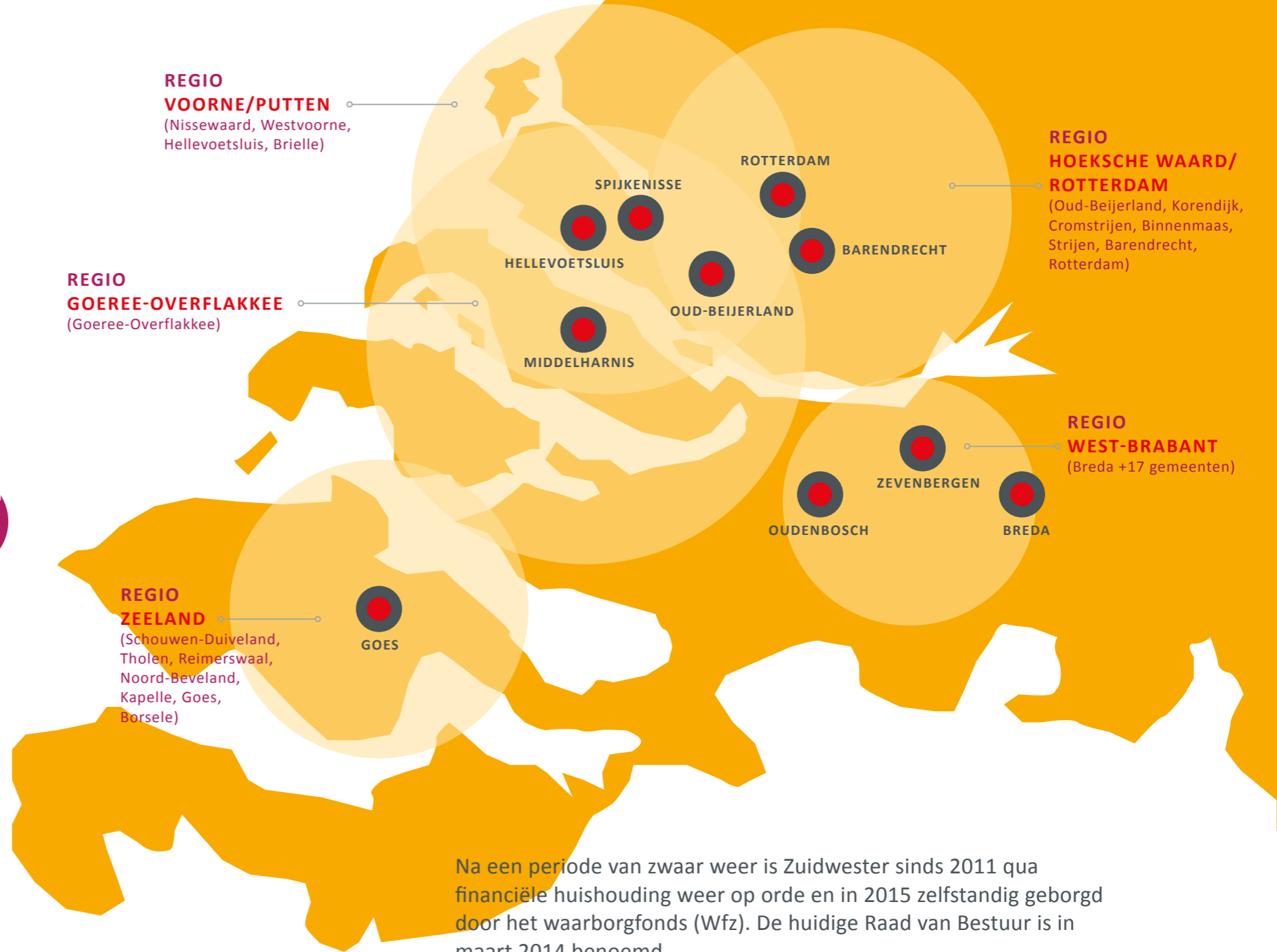
REGIO VOORNE/PUTTEN
(Nissewaard, Westvoorne, Hellevoetsluis, Brielle)

REGIO GOEREE-OVERFLAKKEE
(Goeree-Overflakkee)

REGIO ZEELAND
(Schouwen-Duiveland, Tholen, Reimerswaal, Noord-Beveland, Kapelle, Goes, Borsele)

REGIO HOEKSCHEN WAARD/ROTTERDAM
(Oud-Beijerland, Korendijk, Cromstrijen, Binnenmaas, Strijen, Barendrecht, Rotterdam)

REGIO WEST-BRABANT
(Breda +17 gemeenten)



Na een periode van zwaar weer is Zuidwester sinds 2011 qua financiële huishouding weer op orde en in 2015 zelfstandig geborgd door het waarborgfonds (Wfz). De huidige Raad van Bestuur is in maart 2014 benoemd.





HOOFDSTUK 1

ROUTE 2020



In dit hoofdstuk maakt u nader kennis met Route 2020 en de bijbehorende projecten. Binnen en buiten Zuidwester kan niemand meer om Route 2020 heen. Het projectenprogramma is een gezamenlijke reis die, vanuit de driehoek cliënt, verwant, medewerker, de organisatie gaat helpen om de doelstellingen richting het jaar 2020 waar te maken. Zuidwester heeft ervoor gekozen om deze reis steeds met projecten te ondersteunen. Hiermee krijgt Route 2020 een duidelijke kop, invulling en staart. Daarnaast geeft het de mogelijkheid om per jaar te bekijken of de organisatie nog op koers ligt; wat hebben de projecten opgeleverd en dragen ze voldoende bij aan de ambities? Of zijn er aanpassingen en/of aanvullende inspanningen nodig? Welke focus is passend en nodig voor het volgende jaar?

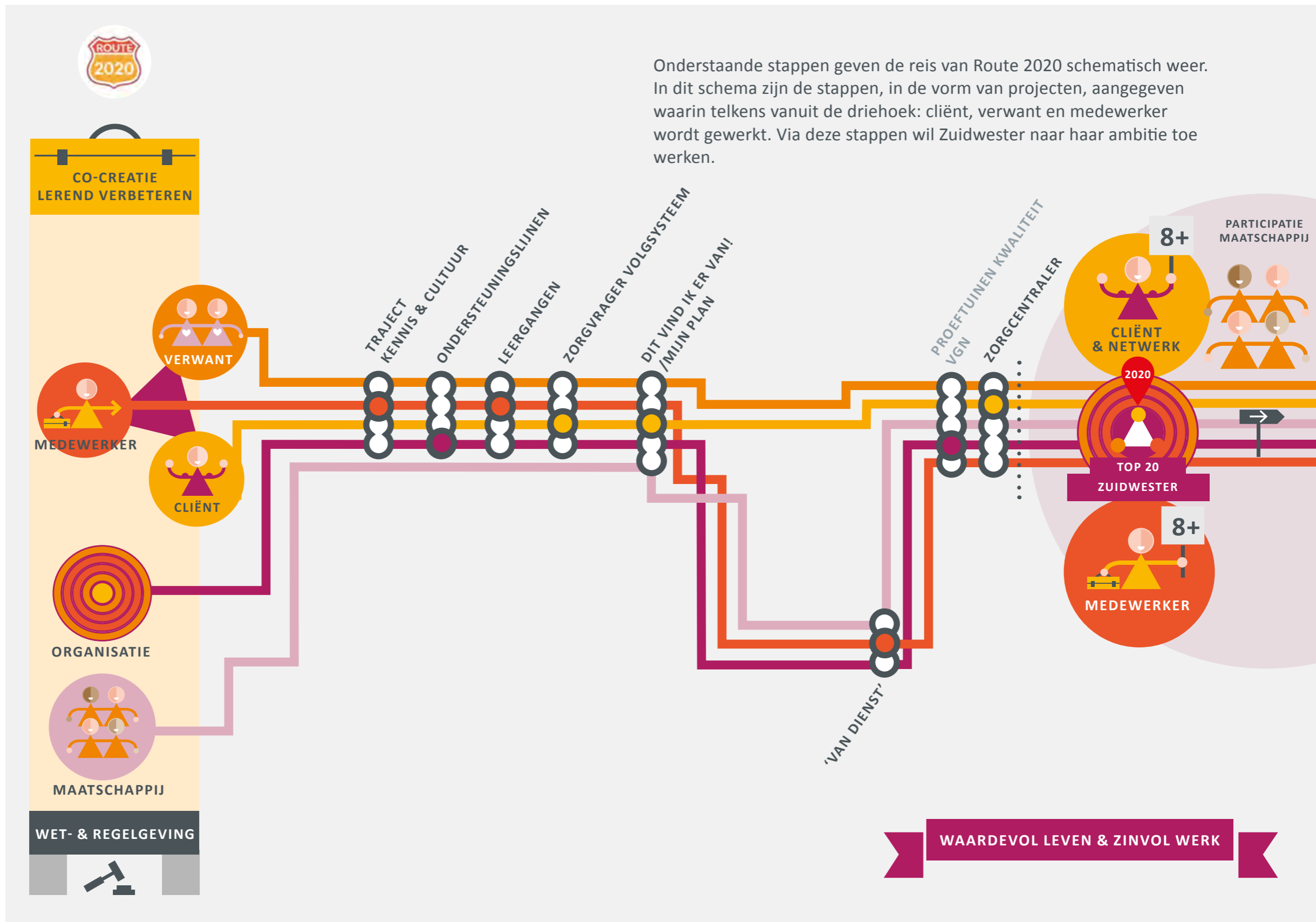


Elk project dat in Route 2020 opgenomen wordt, is door Zuidwester beoordeeld als randvoorwaardelijk voor de ambitie, heeft samenhang met de andere projecten en is in co-creatie opgezet. Door deze aanpak en de cyclische (minimaal jaarlijkse) monitoring, is optimale afstemming met de besturings- en managementfilosofie en de zorgverkoop geborgd.

“Route 2020 is een traject waarin co-creatie en ‘lerend verbeteren’ belangrijke instrumenten zijn. ‘Samen’ is voor mij daarbij het sleutelwoord: samen komen we verder, samen zijn we meer dan de som der delen, samen kunnen we echt het verschil maken in het leven van de cliënt. Dat is ook de reden dat Zuidwester veel waarde hecht aan de dialoog in de driehoek cliënt, verwant en medewerker.”

JUDITH DE BRUIJN, PROGRAMMAMANAGER ROUTE 2020

De ambitie van Zuidwester is een bijdrage leveren aan waardevol leven en zinvol werk, van zowel cliënten als medewerkers. Samen met management, medezeggenschap en medewerkers is de nieuwe richting bepaald. De vragen die het bestuur had over het ‘hoe’ en het ‘wat’ zijn steeds uitgezet in de organisatie. Tijdelijk werkzame teams, waarvoor alle medewerkers zich konden aanmelden, formuleerden hier in wisselende samenstellingen vanuit allerlei disciplines antwoorden op. Dat gebeurde steeds in co-creatie met de Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad. Goede beleidsadviezen kwamen hiermee uit de organisatie zelf, waardoor er optimaal rekening is gehouden met de impact op de werkvloer. Op die manier werd belangrijke input opgehaald voorafgaand aan en tijdens het programma Route 2020.



Onderstaande stappen geven de reis van Route 2020 schematisch weer. In dit schema zijn de stappen, in de vorm van projecten, aangegeven waarin telkens vanuit de driehoek: cliënt, verwant en medewerker wordt gewerkt. Via deze stappen wil Zuidwester naar haar ambitie toe werken.





In 2016 heeft de focus binnen Route 2020 gelegen op de projecten zelfverantwoordelijke teams, het Kennis & Cultuur traject en Dit Vind Ik Ervan!/Mijn Plan. Andere projecten op de routekaart waren hiermee verbonden, de programmaraad speelde een belangrijke rol in het optimaliseren van die verbinding.



PROJECT ZELFVERANTWOORDELIJKE TEAMS

Omschrijving

Dialogo, lerend verbeteren en gelijkwaardigheid zijn bij Zuidwester de kernwoorden in het proces van ondersteuningsvraag naar ondersteuningsaanbod. Om kwaliteit van de ondersteuning te kunnen waarborgen moet er reflectie plaatsvinden met en binnen teams. Zuidwester heeft in 2015 met In Voor Zorg! stappen gezet voor de opzet van zelfverantwoordelijke teams. De ervaringen zijn meegenomen in de ontwikkeling van het project 'zelfverantwoordelijk teams'. Deze teams worden door middel van vijf interne coaches ondersteund in hun werkzaamheden en geven aan dat zij toe zijn aan de stap naar verantwoordelijkheid op het gebied van veiligheid en kwaliteit. Deze zelfverantwoordelijke teams zijn het vertrekpunt voor Zuidwester om inhoud te geven aan lerend verbeteren en het opbouwen van een kwaliteits- en verbeterrapport op teamniveau.



Wat merkt de cliënt ervan

- De medewerker neemt regie en verantwoordelijkheid bij het uitvoeren van de afspraken zoals gemaakt in Mijn Plan;
- Door cliënten aangedragen verbeteringen worden, als zij door het team worden (h)erkend, sneller doorgevoerd;
- Medewerkers nemen zelf initiatieven tot verbeteringen en voeren deze snel en efficiënt door;
- Medewerkers staan in hun kracht en stralen positieve energie uit;
- Medewerkers komen in een cyclus van lerend verbeteren en reflectie, wat de ondersteuning van de cliënten positief beïnvloedt.





TRAJECT KENNIS & CULTUUR

Omschrijving

Het Kennis & Cultuur traject voor medewerkers zorgt voor vertaling van de visie en kernwaarden van Zuidwester in vraaggedreven dienstverlening.

Iedere medewerker neemt verantwoordelijkheid om met zichzelf aan de slag te gaan. Het persoonlijk leiderschap richting 2020 is proactief en vertaalt de kernwaarden in de dagelijkse praktijk waarbij de kwaliteit van de zorgverlening zich ontwikkelt voor het behalen van de ambitie van Zuidwester om cliënt- en medewerkerstevredenheid significant te verbeteren.

De resultaten van 2016 worden meegenomen in het vormgeven van het programma van 2017. Tot 2020 zal het Kennis & Cultuur traject een continu proces zijn van informeren, betrekken en (lerend) verbeteren vanuit de missie 'waardevol leven en zinvol werk'. Daar waar passend zullen ook cliënten en verwanten betrokken worden bij het traject.

Wat merkt de cliënt ervan

- Cliënten ervaren dat er samen met hun gesproken wordt, in plaats van over hen;
- Cliënten ervaren dat hun vraag leidend is, in plaats van het aanbod;
- Cliënten ervaren de driehoek (cliënt, verwant en professional) als de spil in het primaire proces, waarbij waardevol leven en zinvol werk de verbinding is.



PROJECT DIT VIND IK ERVAN! 2.0/MIJN PLAN

Omschrijving

In 2016 startte Zuidwester met de training en implementatie van Mijn Plan, in directe samenhang met het cliëntervaringsonderzoek 'Dit Vind Ik Ervan! 2.0'. In samenwerking met Vilans en het Leercentrum van Zuidwester is een gecombineerde training voor medewerkers ontwikkeld om vanuit de driehoek persoonsgerichte ondersteuning vorm te geven op basis van het voeren van het goede gesprek. Mijn Plan is de vertaling en samenvatting van het elektronisch cliëntendossier voor de cliënt en diens netwerk. Mijn Plan is begrijpelijk en helpt de driehoek om gemaakte afspraken te blijven monitoren. De vertaling kan in foto's zijn, een wensboom op de muur, of pictogrammen op de laptop. Voor Zuidwester is Mijn Plan, en dan vooral de wijze waarop dit tot stand komt, onderdeel van haar primaire dienstverlening in iedere driehoek. 'Dit Vind Ik Ervan! 2.0' is een methodiek die uitgaat van een open houding en onderzoekende dialoog vanuit de medewerker naar de beleving van de cliënt en diens verwanten. Het biedt handvatten om vanuit de individuele gesprekken op gestructureerde wijze vervolgesprekken binnen teams, afdelingen en management aan te gaan.

Wat merkt de cliënt ervan

- Mijn Plan is geen vrij plan. Vooraf maakt de medewerker een zorgvuldige inventarisatie van de (gezondheid)risico's en veiligheidsaspecten;
- Het Mijn Plan gesprek biedt aandacht aan de structurele ondersteuningsvragen op het gebied van zelfredzaamheid, maar geeft ook expliciet ruimte voor de dromen, verlangens en doelen;
- De medewerker maakt gebruik van een toolkit voor het voeren van gesprekken met de cliënt en de verwant. Samen met de cliënt beoordeelt de medewerker op welke wijze 'Mijn Plan' wordt vormgegeven;
- Door de systematiek heeft de cliënt meer regie en mogelijkheden om aan te geven hoe de ervaren zorg en ondersteuning geoptimaliseerd kan worden;
- Met alle cliënten wordt de ervaring met de geboden zorg en ondersteuning minimaal jaarlijks besproken;
- Voorafgaand aan de jaarlijkse bespreking van Mijn plan wordt een Dit Vind Ik Ervan! gesprek gehouden waarin de cliënt alvast samen met de begeleider verkent op welke levensdomeinen er ondersteuningsvragen liggen.

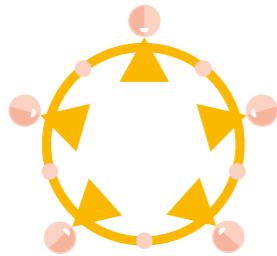


HOOFDSTUK 2

2016

WAARDEVOL LEVEN & ZINVOL WERK

Zuidwester heeft in 2016 een start gemaakt met een aantal projecten in Route 2020 die voorbereidend, randvoorwaardelijk en ondersteunend zijn aan het behalen van de ambities van Zuidwester. Deze projecten dragen direct en indirect bij aan 'waardevol leven' en 'zinvol werk' waaraan de cliënt, de medewerker en de verwant invulling geven. In dit hoofdstuk delen we de ervaringen met deze projecten met u.



ERVARINGEN ZELFVERANTWOORDELIJKE TEAMS

Medewerkers die zelf werken aan verbeteringen en de juiste zorg en ondersteuning bieden, hebben handelingsvrijheid nodig. Zuidwester gelooft erin dat dit leidt tot grotere betrokkenheid en betere kwaliteit. Met het starten van zelfverantwoordelijke teams krijgen medewerkers die vrijheid om zaken te regelen in het belang van de cliënt.

De stap naar zelfverantwoordelijke teams had behoorlijke gevolgen voor de organisatie, waarin elk team voorheen een teamleider had die veel beslissingen nam en daarboven een leidinggevende waarmee de lijn naar de regiodirecteur gevormd werd. De functies van teamleider,

leidinggevende en regiodirecteur bestaan niet meer. Zuidwester heeft een kleinere regio-indeling, waardoor het aantal regio's groeide van drie naar vijf, en qua functiegebouw gekozen voor regiomanager, zorgmanagers en coaches. Deze drie functies hebben de opdracht de zelfverantwoordelijke teams te ondersteunen bij het nemen van zoveel mogelijk verantwoordelijkheid dicht bij de driehoek(en). De teams krijgen ontwikkeltijd om die nieuwe verantwoordelijkheid te kunnen dragen. In maandelijkse bijeenkomsten met de coaches wordt helder welke verantwoordelijkheden de begeleider of het team al kan dragen en aan welke ontwikkeling nog gewerkt moet worden. Hierin krijgen ook reflectie en meerjarige opleidingsplannen per team een belangrijke rol.

Ervaringen coaches en zorgmanagers

Er zit veel verscheidenheid tussen de teams in de regio's en de fases waarin de teams zitten. Er zijn teams die nog voorzichtig zijn met het zetten van stappen en nog niet goed weten hoe ze zelf antwoorden op hun vragen kunnen vinden, maar er zijn ook teams die de regie over eigen werk al nemen.

“Het enthousiasme van de medewerkers spat er soms vanaf!” René Keijzer, coach

De meeste teams hebben inmiddels startbijeenkomsten gehad. Er zijn teams die tijdens de startbijeenkomsten puur gesproken hebben over hoe het gaat met het team, de relatie met de cliënt en de ervaringen van de medewerker. Maar er zijn ook teams die aangaven zelf plannen te willen schrijven en deze uit te willen voeren en daarbij elkaars sterktes willen inzetten. De coaches hebben naar eigen inzicht de teamontwikkelmeter ingezet. Zij zien een grote betrokkenheid van de medewerkers bij hun cliënten. “Het enthousiasme spat er soms vanaf!” volgens een van de coaches. Natuurlijk zijn er ook aandachts- en verbeterpunten bij de teams zichtbaar en daar wordt de komende tijd de schouders onder gezet. Op weg naar de gezamenlijke ambitie waarbij cliënt- en medewerkerstevredenheid wordt verbeterd.





TEAMS ONTWIKKELEN ZICH HEEL DIVERS

Sommige teams worden zo opgeslokt door vraagstukken rondom de personele bezetting dat er weinig tijd over blijft voor het reflecteren op het eigen handelen en de geleverde kwaliteit van zorg- en dienstverlening. Bij deze teams ligt de focus om de basis eerst op orde te brengen, waarbij het nemen van zelfverantwoordelijkheid daarbij direct gestimuleerd en ondersteund wordt. Daarentegen heeft een team uit de regio West-Brabant een visie op haar groep cliënten geformuleerd en wil deze gaan presenteren in een speciale bijeenkomst waarbij de cliënten en de verwanten uitgenodigd worden.

Een team uit regio Hoeksche Waard/Rotterdam raakte na de startbijeenkomst erg enthousiast; ze zagen dat ze al flink op weg waren naar zelfverantwoordelijkheid, maar nog konden leren op het gebied van feedback geven. Dit team wil nu intervisie organiseren met andere teams en met medewerkers van wonen, dagbesteding en nachtdienst.

Sommige teams hebben nog een lange weg te gaan op weg naar zelfverantwoordelijkheid. Dit kan verschillende oorzaken hebben, zo gaf een team bijvoorbeeld aan te weinig gezamenlijke momenten te hebben om concrete verbeterafspraken te maken, iets wat direct voor de coach een mooi aangrijpingspunt vormde.

Ook zijn er teams waarin collega's al geruime poos met elkaar samenwerken en vriendschappelijke relaties hebben opgebouwd. In deze teams kan feedback geven soms erg lastig zijn. Elkaar aanspreken en vragen of de zorg die ze verlenen ook echt de juiste is, is daar lastiger.

Een team uit de regio Voorne-Putten wil actief aan de slag met teamdoelen en meer ruimte nemen voor het uitwisselen van visie op het werken met de cliënten. Verder wil men meer zicht krijgen op elkaars competenties en deze ook inzetten.

KENNIS & CULTUUR TRAJECT

Zuidwester heeft een periode van 'financieel zwaar weer' gekend en is sinds vorig jaar financieel weer zo gezond dat toelating tot het Waarborgfonds voor de Zorgsector gerealiseerd is. De financiële perikelen van voorbije jaren hebben een weerslag gehad op de Zuidwestercultuur, die daardoor beheersmatig van aard is geweest.

Het Kennis & Cultuur traject is een continu proces van informeren, betrekken en (lerend) verbeteren vanuit de missie 'waardevol leven en zinvol werk'. Door bijeenkomsten deels bovenregionaal te organiseren, ontstaan ontmoetingen tussen de regio's en wordt de kernwaarde Samen steeds meer intern doorleefd. Het Kennis & Cultuur traject helpt medewerkers om op een andere manier te gaan denken en doen binnen de driehoek cliënt, verwant en medewerker. Het werken binnen de driehoek is niet nieuw. Maar de mate waarin de medewerker zelfverantwoordelijk is om de relatie te optimaliseren is erg veranderd ten opzichte van voorgaande jaren.

De weg naar zelfverantwoordelijkheid is geen rechte, het vraagt veel van medewerkers om de nieuwe manier van werken eigen te maken. Om medewerkers daarin nog beter te ondersteunen startte Zuidwester vorig jaar, binnen Route 2020, met een Kennis & Cultuur traject, waar alle medewerkers aan meedoen. Daar is in 2016 een vervolg aan gegeven. Deze nieuwe insteek, om in de breedte en de diepte aandacht te geven aan de cultuur, roept nog wisselende reacties op. Medewerkers zijn nog niet gewend dat leren, informeren en reflecteren op je handelen een continu en onomkeerbaar proces is.

Binnen Zuidwester zijn ervaringsdeskundigen, cliënten met een specifieke scholing van empowerment, in alle regio's actief. De ervaringsdeskundigen hadden in dit traject een prominente rol. Tijdens het traject kwamen de vorig jaar met elkaar geformuleerde kernwaarden van Zuidwester aan bod: Eigenheid, Gastvrij en Samen. Wat betekent 'samen' bijvoorbeeld in het dagelijkse contact met cliënten? Het was het startpunt voor de dialoog over de manier waarop Zuidwester de relatie in de driehoek vorm wil geven. In de recente kennis- en cultuurbijeenkomsten bleek dat het goed luisteren naar de mening van zowel de cliënt als de verwant, tot een echte verrijking van de dienstverlening leidt.

[Zie video Ervaringsdeskundigen >>](#)



Ervaringen Kennis & Cultuur dagen

Reacties Kennis & Cultuur dagen zijn heel divers:

“Ik ben heel enthousiast over de ingezette route, het gaat Zuidwester verder brengen!”

“Ik wist dit allemaal al.”

“Voor mij hoeven dit soort bijeenkomsten niet.”

“De veranderingen en nieuwe methodieken goed invoeren kost tijd, tijd die ik niet altijd heb voor mijn gevoel.”

“Met je team samen de taken en rollen verdelen, dat is nu de uitdaging. Het is een spannend maar leuk traject.”

Daar voegt de bestuurder aan toe:

“Wat opviel in de recente kennis- en cultuurbijeenkomsten, is dat het goed luisteren naar de mening van zowel de cliënt als de verwant, tot een echte verrijking van onze dienstverlening kan en zal leiden.”



Ervaringen Dit Vind Ik Ervan!/Mijn Plan

De eerste ervaringen met het project Mijn Plan en Dit Vind Ik Ervan! zijn positief. Dit Vind Ik Ervan! is een methode waarin de medewerker in dialoog gaat met de cliënt (en zijn netwerk) om enerzijds de ondersteuningsvraag te onderzoeken en anderzijds de ervaringen met de dienstverlening te doorleven. De informatie vanuit deze onderzoekende dialoog wordt gebruikt voor het opstellen van de doelen in Mijn Plan. Daarnaast wordt Dit Vind Ik Ervan! gebruikt als cliëntervaringsonderzoek.

In de regio West-Brabant wordt volop met Dit Vind Ik Ervan!/Mijn Plan gewerkt. Mijn Plan wordt ervaren als een grote verbetering ten opzichte van het oude zorgplan. Ten eerste omdat het plan nu veel meer levend is, er wordt veel frequenter stilgestaan bij behaalde en te behalen doelen, waardoor het niet langer een statisch plan is dat ergens in de la verdwijnt.

Ook staat de cliënt veel centraler door het gebruik van deze methodieken. Waar voorheen veel voor de cliënt werd ingevuld, wordt nu alles door/met de cliënt ingevuld. Soms vergt het creativiteit om de doelen van de cliënt boven water te krijgen, maar in de toolkit van Dit Vind Ik Ervan! zitten diverse hulpmiddelen om het gesprek te voeren. Daarnaast is Mijn Plan gebaseerd op het stellen van praktische, dynamische en kortetermijn doelen. Dit soort doelen sluiten nog beter aan op de wensen van de cliënt. Als doelen bereikt worden, geeft dat een enorme boost aan het zelfvertrouwen van de cliënt. Het creëert een continue feedbackcirkel. Het oude zorgplan werd als veel ingewikkelder om mee te werken, moeilijk te lezen en als een ‘moetje’ ervaren. Mijn Plan wordt gezien als een hulpmiddel waarbij de cliënt écht centraal staat.

“Het belangrijkste is dat de cliënt zich eigenaar voelt van zijn eigen zorgplan. De cliënt heeft veel meer de regie over zijn eigen leven.” Yvonne Schuppers, projectmanager Dit Vind Ik Ervan!/Mijn Plan

De onderzoekende dialoog en Mijn Plan helpen om de dialoog in de driehoek te laten functioneren. Voorheen was de beleving dat het een gesprek was met de verwanten óver de cliënt. Maar nu bouwen alle personen uit de driehoek het plan samen op. De betrokkenheid is daardoor veel groter.

Andere regio's zijn ook bezig met de introductie van Mijn Plan. Heel bewust is gekozen voor zorgvuldige implementatie, volgend op gedegen scholing, waarmee de gebruiksdoelstellingen wel streefdata zijn, maar niet het doel op zich. In augustus 2016 was 48% van de driehoeken bezig met Dit Vind Ik Ervan!/Mijn Plan



Ervaringen met de toolkit

Medewerkers leren tijdens de cursus Mijn Plan met een toolkit te werken om het gesprek met de cliënt en verwant te ondersteunen. Overigens zijn niet alle materialen in de toolkit in alle gevallen nodig. Aan de andere kant is de toolkit wellicht nooit af. Nu zitten er bijvoorbeeld nog onvoldoende methoden of handvatten in om het gesprek te kunnen voeren met cliënten die een ernstige meervoudige beperking hebben. Voor die doelgroep worden zeker nog hulpmiddelen toegevoegd en collega's die al positieve ervaringen hebben met dergelijke gesprekken worden uitgenodigd om hun ervaringen en ideeën te delen. Het gaat erom te komen tot een toolkit die optimaal faciliteert om in alle driehoeken de constructieve dialoog te ondersteunen. Naar verwachting zal de toolkit dan ook continu verbeterd worden.

“Er is veel meer aandacht voor de cliënt, hij of zij beseft nu dat er oprecht aandacht is voor zijn wensen en dat er een plan is.” Gioia Abis, gedragsdeskundige

DOEL

In augustus 2016 had 50% van alle cliënten van Zuidwester Dit Vind Ik Ervan!/Mijn Plan doorlopen en in augustus 2017 dient dit percentage 100% te zijn.





HOOFDSTUK 3

REFLECTIE EN CIJFERS

Kwaliteit zegt pas wat als het beleefd wordt. Vanzelfsprekend helpen cijfers om zicht te krijgen op hoe de kwaliteit ervaren wordt. In dit rapport wordt ingezoomd op de beleving van de kwaliteit binnen de regio's en geeft Zuidwester de cijfers weer die direct of indirect van toepassing zijn op 'waardevol leven en zinvol werk'.

IN GESPREK OVER KWALITEITSBELEVING

De reflectie op de geleverde kwaliteit heeft bij Zuidwester in verschillende lagen plaatsgevonden. [Zie het figuur kwaliteitsrapportage](#)> In de eerste fase hebben de teams, in aanwezigheid van een coach en zorgmanager, een reflectie gehouden. In het kader van Route 2020 heette dit de startbijeenkomst. Uit die startbijeenkomsten zijn zo'n 140 teamverslagen gemaakt.

Vervolgens is er op regioniveau gesproken over kwaliteit, waarbij naast de zorgmanagers en regiomanager, de coach aanwezig was die de startbijeenkomsten in die regio begeleid heeft. Er werd in algemene zin gereflecteerd op de kwaliteit in de regio, waarbij de informatie vanuit de teams een belangrijke houvast was.

Tot slot heeft er een reflectie op organisatieniveau plaatsgevonden met alle regiomanagers, enkele coaches, Raad van Bestuur, Programmamanager Route 2020, Coördinator Kwaliteit en de externe experts.

Zoals al eerder beschreven is er bewust voor gekozen om de teamreflectie, zoals deze wordt beschreven in bouwsteen 3 van de proeftuinen, (niet

als aparte opdracht bij de teams neer te leggen, maar om aan te sluiten bij de fase en het tempo van Route 2020. Deze keuze heeft ruimte gegeven voor het veranderproces dat bij de beweging naar teamverantwoordelijkheid voor kwaliteit hoort. We zijn er trots op om op deze manier aan te sluiten bij de diverse behoeftes van onze teams. Tegelijk heeft het een consequentie die in het licht van het kwaliteitsrapport wellicht minder prettig is; niet alle teams zijn in hun startbijeenkomst toegekomen aan de reflectie op inhoudelijke kwaliteitsvraagstukken. We hebben geleerd dat voor een diepgaande, open reflectie zoals wij die voor ogen hebben, allereerst aan de basisbehoefte van teams voldaan moet worden. Veiligheid en vertrouwen zijn twee van die basisbehoeften. In teams waarin zaken speelden die een, of beide van deze twee aspecten blokkeerden, is er bewust voor gekozen om eerst daarover het gesprek met elkaar aan te gaan. We zien de startbijeenkomsten in 2016 dan ook als zowel een kwaliteitsmeting door teams als een 0-meting. Deze 0-meting vormt ons startpunt van een nieuwe PDCA-cyclus rondom kwaliteitsdenken, reflectie en lerend verbeteren van een team.

REFLECTIE OP KWALITEIT ORGANISATIEBREED

Tijdens de organisatiebrede bijeenkomst met de regiomanagers, bestuurders, Programma Manager route 2020, Coördinator Kwaliteit & Risico management en externe experts is gekeken naar hoe Zuidwester er in z'n geheel voor staat. Hieronder leest u een verkorte weergave van het gesprek dat gevoerd werd over de onderwerpen zelfverantwoordelijke teams, Kennis & Cultuur en de methodieken Dit Vind Ik Ervan!/Mijn Plan.

Zelfverantwoordelijke teams

Teams hebben tijd nodig om te anticiperen op de nieuwe koers, maar gaan er enthousiast voor. In het verleden werd veel top-down beslist, waardoor medewerkers zich niet altijd gehoord voelden. Dat heeft het 'wij-zij' denken gevoed. De relaties binnen de teams zijn erg sterk, maar de relatie met andere teams, andere regio's of ondersteunende diensten zijn nog niet overal sterk. De manier van werken is enorm veranderd door het werken met zorgmanagers en coaches. In de startbijeenkomsten is veel aandacht besteed aan de dialoog tussen medewerkers,



manager en coach om het vertrouwen te krijgen dat de goede koers is ingeslagen. Er is een grote diversiteit in alle regio's in het verloop van de startbijeenkomsten. Bijvoorbeeld, uit een startbijeenkomst bleek een team zo graag vooruit te willen dat ze meteen doelen gingen stellen om helemaal zelfverantwoordelijk te kunnen functioneren. Daarentegen is er ook een team dat nog onvoldoende als team functioneert en niet of nauwelijks naar buiten gericht is. De beweging die de teams maken, is duidelijk zichtbaar. Het vergt alleen tijd om alle teams zelfverantwoordelijk te laten zijn.



“Het vergt tijd om alle teams zelfverantwoordelijk te laten zijn, maar de beweging is duidelijk zichtbaar.” *Jeanette Jongsmā, regiomanager*



Van oudsher is er een verschil van beleving tussen werken bij de dagbesteding of een woning. Het gat in die aansluiting is op sommige plekken nog erg groot. Medewerkers van de dagbesteding voelen zich niet geheel onderdeel van de begeleiding bij de cliënt; ze voelen zich niet gehoord, maar zijn ook niet assertief genoeg om die ruimte te claimen. Over het algemeen is een medewerker wonen in de 'lead' en daardoor voelt een medewerker dagbesteding zich achtergesteld. Ook medewerkers uit de nachtdienst ervaren dat 'de woningen' meer leidend zijn. Alleen in regio West-Brabant leeft dit niet, daar heeft de dagbesteding een prominente rol. Zuidwester heeft een begin gemaakt om het tij te keren door het aanstellen van zorgmanagers wonen en dagbesteding. Dit thema is ook tijdens de Kennis & Cultuur dagen aan de orde geweest.



Kennis & Cultuur

De cultuur binnen Zuidwester laat zich lastig samenvatten in één omschrijving. Dat komt voornamelijk door de geografische ligging van de vijf regio's en de verscheidenheid van locaties en cliënten. Ieder met een eigen identiteit. Er is wel een groot aantal gemeenschappelijke delers. Zo kenmerkt Zuidwester zich door een open cultuur, waarin alle onderwerpen besproken mogen worden. De betrokkenheid van medewerkers en de wil om het beste voor de cliënt te doen, wordt in alle regio's genoemd.



Zuidwester heeft als organisatie een lastige tijd gekend met bezuinigingen. Dat hebben medewerkers en cliënten in meer of mindere mate ervaren. Nu de koers is ingezet naar zelfverantwoordelijke teams, vergt dat voor sommige teams wat meer tijd. Medewerkers hebben in het algemeen een voorzichtige houding. "Kunnen we nu echt in het belang van de cliënt denken? En mogen wij dat bepalen?" Daarbij wordt ook door het management kritisch gekeken of men niet te snel in de 'oude' bepalende rol zit en meer van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat' gaat.

Zuidwester heeft de kaders neergezet, maar heeft ervoor gekozen dat maatwerk mogelijk is. Teams worden in staat gesteld om hun eigen aangepaste aanpak te kiezen die past bij het team en/of de regio. Dit was ook terug te zien bij de acht Kennis & Cultuur dagen. Elke dag was wel iets anders van aard, omdat er andere medewerkers en verwanten aanwezig waren en de vragen ook anders waren. Van elke dag werden de 'Lessons learned' meegenomen en verwerkt in een volgende bijeenkomst. Zuidwester wil de dialoog continu blijven voeren, ook buiten de Kennis & Cultuur dagen om. Het gesprek gaat verder via een blog op het intranet, die al eerder in het leven is geroepen, waarin medewerkers, managers en bestuurders ervaringen uitwisselen over de gemaakte stappen. Ook andere kanalen, zoals Facebook, helpen de continu dialoog te houden binnen de driehoek.

“De trend van leidende naar dienende coalitie is ingezet.” *Bianca Hoitzing, regiomanager*

De meldcultuur

De meldcultuur binnen Zuidwester verdient aparte aandacht. Het maken van meldingen zegt iets over de kwaliteit van de interne processen. Bij de ene regio staat het onderwerp standaard op de agenda en bij de andere wordt er elke maand teruggekoppeld wat er mee gebeurt. Er is een trend van te weinig melden. Hiervoor worden diverse redenen genoemd. Allereerst is het systeem waarin de meldingen gemaakt dienen te worden niet echt gebruikersvriendelijk. Het maken van een melding vergt enige tijd en wordt daardoor niet meteen gedaan. Daarnaast zien



medewerkers niet altijd even het nut om een melding te maken, want ze zien onvoldoende wat er met de meldingen gebeurt. En wanneer medewerkers een melding maken, geven ze de melding soms een zwaardere indicatie in de hoop dat er dan sneller een actie op ondernomen wordt. Het meldproces binnen Zuidwester is bedoeld om trends te ontdekken en wanneer er zware meldingen binnen komen, gaan deze altijd terug naar de leidinggevende. Het meldproces verliep de afgelopen twee jaar niet geheel vlekkeloos. Het gaat hierbij ook om leren. Dat geldt ook voor de meldingen zelf. Bijvoorbeeld, het melden dat een handeling een menselijke fout was, is een conclusie en zegt onvoldoende wat het was en waarom het gebeurd is. Dat laatste geeft veel meer bruikbare informatie aan collega's en helpt om een dergelijke fout in de toekomst te kunnen voorkomen.

DIT VIND IK ERVAN!/MIJN PLAN

Kwaliteit wordt heel divers beleefd in de organisatie. Kwaliteit heeft ook altijd te maken met perspectief. Dat kwaliteit divers beleefd wordt, is niet erg. Binnen Zuidwester wordt veel waarde gehecht aan 'uniciteit'. Daarentegen is het wel belangrijk om kwaliteit op enige wijze te kaderen (eten, wonen, zorg etc.). Dat kwaliteit lastig is te kaderen, blijkt ook uit het organisatiebrede gesprek.

Zuidwester vindt dat kwaliteit meten een continu proces moet zijn en wil daarom niet driejaarlijks meten. De methodiek Dit Vind Ik Ervan! helpt om doorlopend met de driehoek in gesprek te zijn over kwaliteit. De oude cliënttevredenheidsscores zijn onvoldoende representatief voor de beleving van de kwaliteit. In het verleden hielpen medewerkers de cliënten bewust of onbewust bij het geven van de antwoorden. Een methodiek als Dit Vind Ik Ervan! helpt om de échte beleving van de cliënt naar boven te halen.

De vraag 'Wat is kwaliteit in relatie tot de cliënt?' levert enige discussie op binnen de regio's. De instrumenten Dit Vind Ik Ervan!/Mijn Plan dragen zeker bij aan kwaliteit. Daar is iedereen het over eens. Het levert alleen geen rapportcijfer op. De centrale vraag blijft: waar staat de organisatie nu? Is dat slechts een ruime voldoende gezien de stappen die nog gezet moeten worden? Maar wellicht nog belangrijker: hoe halen

we het doel van het rapportcijfer 8+ in 2020? Wat maakt die 8 een 8? Die discussies worden ook gevoerd in de teams. Er is nog een lerende weg te gaan en de cliënt, medewerker en verwant spelen alle drie een rol. De driehoek bepaalt als het ware hoe Mijn Plan verder wordt vormgegeven en hoe het zorgvrager volgsysteem en het nieuwe ECD (Elektronisch Cliënten Dossier) eruit komt te zien. De instrumenten Mijn Plan en de systemen om de gegevens op te slaan worden telkens geoptimaliseerd om medewerkers zo goed mogelijk te faciliteren.

Een voorwaarde voor kwaliteit is ook accurate verslaglegging van afspraken, incidenten, en wensen en behoeften. Niet alle zorgplannen zijn up-to-date binnen Zuidwester en niet alle meldingen worden direct ingevoerd. Enkele teams lopen nog achter op het invullen en bespreken van de zorgplannen en niet elke cliënt heeft al het nieuwe zorgplan Mijn Plan. Medewerkers, cliënten en verwanten die bekend zijn met Mijn Plan zijn erg enthousiast, maar het is nog niet organisatiebreed uitgerold. Training is belangrijk om goed met Mijn Plan te kunnen werken, zowel op inhoud als verslaglegging.

DOEL

In december 2016 moet 100% van de zorgplannen zijn ingevuld en 80% de overstap hebben gemaakt naar het nieuwe Mijn Plan.

REFLECTIE OP KWALITEIT IN VIJF REGIO'S

Er zijn vijf gesprekken gevoerd over de beleving van kwaliteit in de regio. Per regio waren de zorgmanagers, de regiomanagers en de coach(es) uitgenodigd om deel te nemen onder begeleiding van de coördinator kwaliteit en de externe deskundigen. In alle gesprekken kwam naar voren dat de zorg voor en de relatie met de cliënt voorop staan. Maar

kwaliteit raakt nog meer. De zwaarte waarin kwaliteit wordt aangestipt, is verschillend tussen de vijf regio's maar ook verschillend binnen de regio's zelf.

In de volgende delen van het rapport leest u een korte weergave van de gesprekken in de regio, ingezoomd op de onderwerpen Zelfverantwoordelijke teams, Kennis & Cultuur en de methodieken Dit Vind Ik Ervan!/Mijn Plan

VOORNE-PUTTEN

Regiospecifiek

- Teams eerst op orde krijgen
- **Zelfverantwoordelijke teams**
- Teams zijn qua ontwikkelfase nog niet toe aan zelfverantwoordelijkheid

Kennis & Cultuur

- Grote wil om te veranderen
- Wennen om van hiërarchisch naar zelfverantwoordelijk te gaan

Dit Vind Ik Ervan!/Mijn Plan

- Achterlopen met invullen nieuwe zorgplan

GOEREE-OVERFLAKKEE

Regiospecifiek

- Gemiddelde leeftijd = 58
- Veel nieuwe medewerkers
- Wel melden, onvoldoende follow-up

Zelfverantwoordelijke teams

- Slechts 25% van de startbijeenkomsten gehad
- Medewerkers willen nog veel duidelijkheid

Kennis & Cultuur

- Grote betrokkenheid, maar er is ook onvrede
- Veel familiebanden in teams

Dit Vind Ik Ervan!/Mijn Plan

- Melden, verslagleggen wordt ervaren als moeten in plaats van als hulpmiddel

ZEELAND

Regiospecifiek

- Tevredenheid zegt niet altijd iets over kwaliteit
- **Zelfverantwoordelijke teams**
- Veel diversiteit in zelfverantwoordelijkheid; ene team wel zo ver, andere niet

Kennis & Cultuur

- Grote betrokkenheid cliënten
- Medewerkers denken nog veel in kaders (beheersmatig)
- Nog leren om elkaar aan te spreken

Dit Vind Ik Ervan!/Mijn Plan

- Achterstand in zorgplannen: Mijn Plan opstellen

HOEKSCHER WAARD/ROTTERDAM

Regiospecifiek

- De cijfermatige informatie is soms moeilijk uit de systemen te halen

Zelfverantwoordelijke teams

- Teams hebben zich divers ontwikkeld en zijn soms al verrassend ver. Soms moet men nog wennen aan 'nieuwe stijl' managen

Kennis & Cultuur

- Welkom gevoel in de regio + grote betrokkenheid
- Reflectie is onvoldoende aanwezig/geleerd

Dit Vind Ik Ervan!/Mijn Plan

- Meer leren werken met de driehoek

WEST-BRABANT

Regiospecifiek

- Zinvol werk geeft zingeving bij cliënt
- Cliënt is eigenaar van zijn plan

Zelfverantwoordelijke teams

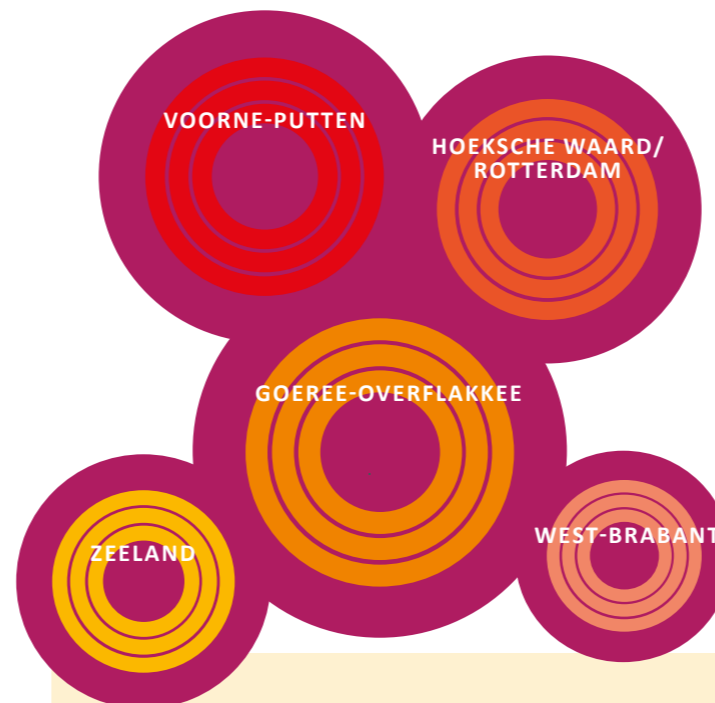
- Diverse teams zijn zelfverantwoordelijk, enkele nog niet
- Werken aan relatie met ondersteunende diensten

Kennis & Cultuur

- Dialoog in de driehoek gaat beter
- Verwant nog meer betrekken

Dit Vind Ik Ervan!/Mijn Plan

- Actief gebruik van Dit Vind Ik Ervan!/Mijn Plan
- Goede ervaringen, verbetering ten opzichte van vorig zorgplan
- Prettig werken met korte doelen





VOORNE-PUTTEN

In Voorne-Putten gingen de regiomanager, zorgmanagers wonen en dagbesteding en coaches onder begeleiding van de Coördinator Kwaliteit en Risico management en de externe adviseurs in gesprek over kwaliteit. Deze regio heeft als prioriteit de bezetting van de teams op orde te hebben, daarna vakmanschap en dan het samenwerken in de driehoek.



In eigen tempo naar kwaliteit

De regio Voorne-Putten werkt hard aan haar fundament en ziet zichzelf als een 'stoptrein'. De organisatieveranderingen gaan in een bepaald tempo en de regio kiest ervoor om het tempo naar inzicht aan te passen. De teams in de regio willen heel graag, maar iedereen moet meekunnen en niet 'op het station achterblijven'.



“We hebben de behoefte helder om te veranderen, maar zoeken nog naar de juiste modus om dit te doen.” Jan-Willem Kramer, regiomanager



Zelfverantwoordelijke teams

De regio is nog niet zover dat er zelfverantwoordelijke teams zijn, ondermeer omdat ze te kampen hebben met onderbezette teams. Het accent van de regio ligt eerst op het op orde hebben van de formatie, daarna volgt vakmanschap en het samenwerken binnen de driehoek. Binnen de teams is een grote diversiteit in zelfverantwoordelijkheid. Het ene team wil alles zelf oplossen en in een ander team heerst onrust. Een voorwaarde voor een goed functionerend zelfverantwoordelijk team, is dat het team compleet is, vandaar dat daar de meeste aandacht naar toe gaat.



Kennis & Cultuur

Voorheen was het hiërarchischer en ook nu zijn de managers soms nog veel aan 'het managen'. In de teams is een grote motivatie om het werk te doen. De motivatie neemt toe, naarmate de verantwoordelijkheid toeneemt, waarbij de ene medewerker sneller gaat dan de ander. Vanwege bezuinigingen hebben de teams jarenlang het gevoel gehad aan

hun lot te zijn overgelaten. Het is vooral een kans om het om te draaien. De vraag 'wat heb je nodig?' helpt daarbij. De eerste verschillen van de organisatieverandering zijn merkbaar, al zijn het maar kleine dingen. Vertrouwen in eigen kunnen en in de organisatie als geheel speelt een grote rol. Maar ook laagdrempeligheid en waardering. De medewerkers en managers zijn daar nog zoekende in. Leren is een doorlopend proces en het is nooit af. Er blijft een spanningsveld tussen de behoeften van de teams en de tijd om die behoeften in te vullen. Daarnaast zijn er ook spanningen merkbaar in onderlinge relaties tussen de medewerkers; er werken veel medewerkers die familie van elkaar zijn.

Dit Vind Ik Ervan!/Mijn Plan

De regio loopt achter met het invullen van de nieuwe zorgplannen Mijn Plan. Een van de redenen is dat er kwantitatief te weinig persoonlijke begeleiders in deze regio zijn. Dit heeft als gevolg dat er minder aan Mijn Plan wordt gewerkt.

De bovengenoemde reflectie is vertaald in een verbeterplan voor deze regio. [Zie Speerpunten 2017](#)



HOEKSCHE WAARD/ROTTERDAM

In Hoeksche Waard/Rotterdam gingen de regiomanager, zorgmanagers wonen en dagbesteding en coach onder begeleiding van de Coördinator Kwaliteit en Risico management en de externe adviseurs in gesprek over kwaliteit. In deze regio lag de nadruk op de diversiteit van beleving van kwaliteit en het meten van kwaliteit.



Meten van kwaliteit

Gezien het rappe tempo van de proeftuinen, is het soms lastig te plannen om iedereen van het team er bij te halen. Hierin zijn sterke verschillen tussen de teams te zien. De medewerkers hebben op sommige locaties hierdoor een licht gehaast gevoel. Het meten van kwaliteit is nog wel eens lastig. Hoe haal je informatie uit de systemen? Meldingen kun je wel terugzien in de systemen, maar de acties en de handelingen die daarop zijn genomen, zie je onvoldoende terug.



“Gelukkig zien we ‘aha-momenten’ waarop medewerkers inzien dat ze zelf verantwoordelijk zijn.” Carol Houtman, regiomanager



Zelfverantwoordelijke teams

Teams hebben zich heel divers ontwikkeld. Er zijn teams die nauwelijks aan reflectie toekomen en blijven hangen op basale dingen, als kapotte telefoons. Ook zijn er teams die goed weten waar ze staan, maar elkaar bijvoorbeeld nog niet aanspreken en daar aan moeten werken. De medewerkers hebben het gevoel dat ze aan hun lot zijn overgelaten toen de teamleiders als direct leidinggevend stopten. Bij de startbijeenkomsten is er bewust gekozen om vooral het gesprek aan te gaan en te kijken wat er speelt. De teamontwikkelmeter, het instrument dat de ontwikkelfase van een team aangeeft, is om die reden niet overal toegepast.

Teams spreken opvallend vaak over ‘wij en de organisatie’. ‘Dat moet omslaan in ‘we gaan het samen doen en tonen zelf initiatief’. De behoefte van de teams (dagbesteding/wonen en nachtdienst) om elkaar op te zoeken ligt er en de noodzaak ervan wordt ook ervaren.



Kennis & Cultuur

Het welkome gevoel in de regio overheerst en in elke woning word je met open armen ontvangen. Het verloop is laag op veel locaties. Dat heeft geen negatieve connotatie, maar duidt op tevredenheid.

Er is verschil in begeleiding van cliënten en dynamiek binnen de teams. Zo ervaart men onvoldoende beleid en scholing. Daar botst de ‘nieuwe stijl’ met de ‘oude stijl’, waarbij de ‘oude stijl’ meer bepalend is en de ‘nieuwe stijl’ meer onderzoekend.

De diversiteit is groot op alle vlakken. De betrokkenheid van medewerkers is groot, maar de professionele houding mist bij sommigen; de ene medewerker heeft een goede relatie met de cliënt en bij de andere is dat nog maar de vraag. Sommige medewerkers hebben nog moeite om kritisch naar elkaar en zichzelf te kijken; het ontbreekt hen vaak aan de tools. Reflectie is meer van deze tijd en medewerkers willen wel maar moeten daarin nog leren.

Dit Vind Ik Ervan!/Mijn Plan

Medewerkers hebben tijd nodig om vanuit de driehoek te mogen denken. Ze hebben jarenlang gehoord wat niet kon en ‘moeten’ nu vanuit de driehoek werken; terwijl ze eerst werden tegengehouden. Ze hebben daardoor een meer afwachtende houding aangenomen. Cliënten hebben de periode dat het minder goed ging ook ervaren. Ze ervaren nu dat er meer rust komt en meer geluisterd wordt naar hun behoeften. De verwant is onderbelicht in de relatie binnen de driehoek. Er zijn ook weinig klachten; maar het is moeilijk te beoordelen of dat tevredenheid is, of dat ze geen feedback durven geven.

De bovengenoemde reflectie is vertaald in een verbeterplan voor deze regio. [Zie Speerpunten 2017](#)



GOEREE-OVERFLAKKEE

In Goeree-Overflakkee gingen de regiomanager, zorgmanagers wonen en dagbesteding onder begeleiding van de Coördinator Kwaliteit en Risico management en Risico management en de externe adviseurs in gesprek over kwaliteit. In de regio werd benadrukt dat melden en verslaglegging belangrijke voorwaarden zijn om kwaliteit te bevorderen.



Goede kwaliteit leidt tot tevredenheid

De ambitie van Zuidwester is helder; tijdens de Kennis & Cultuurdagen werd gesproken over het streefresultaat van een 8+ voor cliënttevredenheid. De voorwaarde om dit resultaat te halen, is dat alle medewerkers en managers goede kwaliteit leveren. Dat betekent dat ook het melden van incidenten en het verslagleggen van afspraken goed geborgd moet zijn. In de regio is een goede meldcultuur, maar meldingen worden niet altijd gebruikt om kwaliteit te verbeteren. Het melden van incidenten werkt daardoor nog niet zoals het zou moeten werken.



“Als er een weerstand bij het team is, is het belangrijk eerst te kijken naar veranderbereidheid, om zo bij kwaliteitsverbetering uit te komen.” *Anke Bezemer, coach*



Zelfverantwoordelijke teams

In de zelfverantwoordelijke teams staat kwaliteit centraal. De medewerkers ervaren dit als positief en realiseren wel dat de organisatieverandering eerst anders denken vergt om vervolgens praktisch uit te kunnen voeren. Daar moet nog een slag in gemaakt worden. Slechts een kwart van de teams heeft de startbijeenkomsten gehad. Medewerkers hebben duidelijkheid nodig en verwachten dat de zorgmanager die taak op zich neemt. Bij de managers ligt de taak om de medewerker mee te nemen in het verandertraject.



Kennis & Cultuur

De gemiddelde leeftijd van medewerkers in deze regio is 58 jaar en de natuurlijke doorstroom van medewerkers is lager dan gemiddeld. Wel zijn er veel nieuwe medewerkers. De managers geven aan dat er enige onvrede is binnen deze regio. Het blijkt dat wanneer de teams ‘verjongen’ een positiever klimaat komt. Daar proberen de managers aan te werken, maar jongere medewerkers zijn alleen lastiger aan te trekken; ze vertrekken naar de stad of wanneer ze terugkeren naar het eiland gaan ze elders werken.

Daarnaast wordt opgemerkt dat er veel teams zijn waar medewerkers een familielid, danwel vriendin of buurvrouw als collega hebben. Naast het feit dat dit bevoegenheid en betrokkenheid in een team oproept, betekent het vaak ook dat het lastiger is om feedback aan elkaar te geven. Het teamproces blijkt lastig in een familiesfeer.

Het belang van melden speelt ook binnen deze regio. Het liefst worden meldingen meteen gemaakt, maar soms gebeurt dat later. Enerzijds omdat het invoeren van een melding veel tijd kost en het systeem ingewikkeld is. Anderzijds omdat er niet snel genoeg op gereageerd wordt, zodat de melding soms meer aangedikt wordt, zodat deze meer prioriteit krijgt. Het systeem mist dan ook zijn werking.

Dit Vind Ik Ervan!/Mijn Plan

Het gedrag dat medewerkers vertonen bij meldingen maken, is ook terug te zien in het maken van het zorgplan. Omdat veel medewerkers het nog zien als een verplichting, moeten we meer energie steken in het duidelijk maken van de toegevoegde waarde van het nieuwe zorgplan voor onze dienstverlening. Het is belangrijk om het nut van een goed zorgplan voor het voetlicht te krijgen en wat dat betreft is het een kans dat er nog zo'n driekwart van de startbijeenkomsten gehouden moeten worden.

De bovengenoemde reflectie is vertaald in een verbeterplan voor deze regio. [Zie Speerpunten 2017](#)



ZEELAND

In Zeeland gingen de regiomanager, zorgmanagers wonen en dagbesteding en coach onder begeleiding van de Coördinator Kwaliteit en Risico management en de externe adviseurs in gesprek over kwaliteit. In het gesprek werd gesproken over de subjectiviteit van kwaliteit en de consequenties daarvan in meetbaarheid.



Diversiteit in kwaliteitbeleving

Vaak vindt iedereen iets anders belangrijk als het om kwaliteit gaat. Daardoor zit er waarschijnlijk verschil tussen de persoonlijke beleving van kwaliteit en de beleving van de kwaliteit binnen de teams. En hoe wordt kwaliteit in de driehoek beleefd? Zo werd genoemd dat cliënttevredenheid niet hetzelfde is als kwaliteit, want tevredenheid zegt niet of je je werk objectief gezien goed doet. ‘Doen we de goede dingen met de juiste instrumenten?’



“Belangrijk is om te zeggen wat je doet en doen wat je zegt. En dat je aankondigt wat je van plan bent om te doen. Dat zegt wat over kwaliteit.”

Jan Heshof, regiomanager



Zelfverantwoordelijke teams

Er zit veel verschil tussen de teams onderling. Het ene team is meer met kwaliteit bezig dan het andere. Sommige teams willen liever horen hoe ze het moeten doen, waar andere teams het liefst zelf aan de slag gaan. Bijvoorbeeld, bij de dagbesteding is een team dat juist heel creatief is en nadenkt om vrijwilligers aan te trekken. De medewerkers denken na over hoe ze die kunnen benaderen en kunnen aanspreken. Verder zijn er ook veel kleine teams, waar een hoge werkdruk is. De omslag naar het zelf doen is dan een flinke stap. De houding ‘Zeg maar wat we moeten doen, dan kunnen we door’ komt vaker terug. Dat zijn juist de momenten waarop de medewerkers getriggerd kunnen worden om het zelf te gaan doen.



Kennis & Cultuur

Medewerkers tonen grote betrokkenheid bij cliënten, maar zijn met name gericht op de eigen werkplek en minder op de gehele organisatie. Het kijken naar wat ‘de burens’ doen, kan helpen om te leren. Teams moeten die vrijheid gaan ervaren om te leren, fouten te durven maken en durven de eigen verantwoordelijkheid te pakken. Medewerkers zijn nog onvoldoende eigenaar van wat ze doen, het overkomt ze als het ware. In een lerende organisatie is fouten maken menselijk en is het niet wenselijk om elkaar erop af te rekenen. Dit Vind Ik Ervan! gaat ook over elkaar aanspreken. Leren aanspreken geldt ook breder in de regio. Medewerkers blijven het moeilijk vinden om elkaar aan te spreken en willen aardig gevonden worden. Maar als de invalshoek ‘de cliënt’ is, gebeurt het ‘gek genoeg’ wel. Kortom, er is een kwaliteitslag te maken op bewustwording. Het is er wel, maar het is slechts een begin. De teams zitten nog wat teveel in de modus van beheersmatig denken. De oorzaak hiervan ligt in het verleden, waar de financiën een prominente rol speelden. Er is nu weer ruimte om de cliënt centraal te stellen en medewerkers hierbij te faciliteren. Dat hoeft niet per se in uren te zijn, maar dat kan op vele vlakken (ondersteuning, scholing, gebruiksvriendelijke systemen enz.).

Dit Vind Ik Ervan!/Mijn Plan

De regio loopt achter op de verslaglegging in de zorgplannen en de doelen zijn niet altijd ‘smart’ geformuleerd. Een recent zorgplan is een teken van professioneel handelen. Achterlopen op zorgplannen en Mijn Plan! is niet wenselijk. In het gesprek is iedereen het erover eens dat de regio meer kwaliteit van leven kan bieden als de zorgplannen tijdig worden besproken.

De bovengenoemde reflectie is vertaald in een verbeterplan voor deze regio. [Zie Speerpunten 2017](#)



WEST-BRABANT

Zinvol werk draagt bij aan kwaliteit

In West-Brabant gingen de regiomanager, coach en medewerkers wonen en dagbesteding onder begeleiding van de Coördinator Kwaliteit en Risico management en de externe adviseurs in gesprek over kwaliteit. In de regio wordt met cliënten gestreefd naar waardevol leven en zinvol werk.



“Als een cliënt op een bosmaaier wil werken, bekijken we of dat kan. We inventariseren samen met de cliënt de risico's en bespreken deze.

We werken nu met een extern bedrijf waar de cliënt een certificaat kan behalen voor het veilig werken met de bosmaaier. Daarmee hebben we veiligheid en zinvol werk bereikt. Dat voelt als iets bijzonders. Onze cliënten gaven eerder aan dat ze het stukje ‘richtinggeven’ en ‘zingeving’ wel eens misten.” *Cindy van Oosterhout, medewerker dagbesteding*



Zelfverantwoordelijke teams

In de regio zijn de teams op weg naar zelfverantwoordelijke teams. Ze zijn nog niet volledig zelfverantwoordelijk. Dan moet alles op orde zijn, daar is ook goede samenwerking tussen de onderlinge teams en ondersteunende diensten voor nodig. Hier wordt hard aan gewerkt. De teams in de regio zitten verder van de ondersteunende diensten en zijn al meer gewend om dingen zelf op te lossen.

Kennis & Cultuur

Over het algemeen schuiven alle woningen in de regio op naar de onderzoekende dialoog, met vallen en opstaan. Daar waar zorgbegeleiders eerst achter de cliënt stonden, staan ze nu meer tussen de cliënt en ver-

want. Het verschilt per woning in hoeverre dat lukt. In de dagbesteding is er minder dialoog met de verwanten. Daar is men zich van bewust en heeft men verbeteracties op geformuleerd. In een andere woning in deze regio gaat die dialoog soms moeizamer, vaak omdat er cliënten wonen die een grotere hulpvraag hebben. Toch kijken we ook daar wat de cliënt zelf kan. Moet hij of zij bijvoorbeeld om koffie vragen of mag de cliënt dat zelf doen. Het respect voor de cliënt en zijn behoeften staat voorop.

Dit Vind Ik Ervan!/Mijn Plan

De ervaringen met de nieuwe manier van werken, passend bij Mijn Plan, zijn in de regio West-Brabant overwegend positief. Er wordt aangegeven dat doelen op de korte termijn zijn gericht, daarmee veel dynamischer worden en helpen om minder in ‘de waan van de dag’ te zitten. Dit Vind Ik Ervan! draagt daar ook aan bij. Zoals een medewerker aangeeft: “Eerst kwam het meer vanuit ons en nu kan de cliënt het zelf zeggen.” De cliënt werkt nu als het ware aan zijn eigen doel en kan terugkoppelen “Dit was mijn doel, maar we hebben het niet gehaald.” Er wordt hierdoor op een heel natuurlijke manier met een feedbackcirkel gewerkt. Natuurlijk zijn er ook dilemma's. “Als een cliënt een doel heeft om zelfstandig te wonen, is dat niet een-twee-drie te verwezenlijkheden. We stellen eerst de vraag: ‘Wat is ervoor nodig’ en geven niet meteen aan dat het niet kan. We kijken dan als team naar de cliënt. Welke stappen moet de cliënt zetten en is dit realistisch. Een voorwaarde hiervoor is bijvoorbeeld dat de cliënt zelfstandig met geld om moet kunnen gaan. Dat bespreken we vervolgens direct met de cliënt.”

De bovengenoemde reflectie is vertaald in een verbeterplan voor deze regio. [Zie Speerpunten 2017](#)



SPEERPUNTEN 2017



VOORNE-PUTTEN

Vooruitzicht

De regio Voorne-Putten heeft een aantal punten geformuleerd waaraan in 2017 aandacht wordt besteed om aan kwaliteitsverbetering te werken. De focus is gericht op:

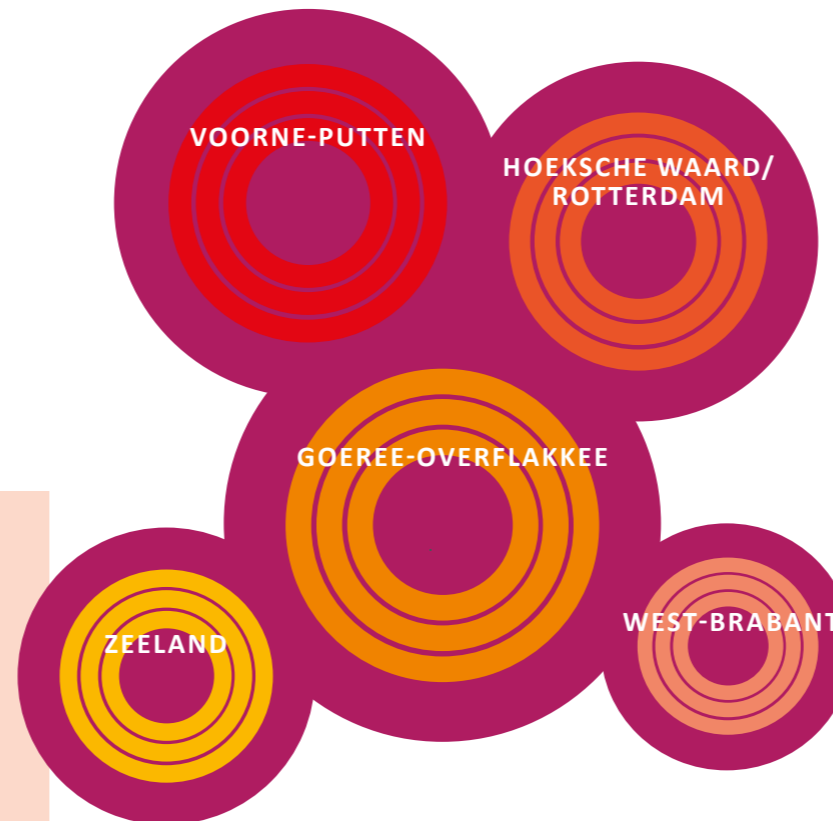
- Aandacht voor de eigen driehoek: inzet capaciteit - verbinden – vakmanschap
- Investering in 'lean' als kader voor dienend leiderschap
- Interne organisatie, onder andere de hoeveelheid persoonlijke begeleiders optimaliseren

GOEREE-OVERFLAKKEE

Vooruitzicht

De regio Goeree-Overflakkee heeft een aantal punten geformuleerd waaraan in 2017 aandacht wordt besteed om aan kwaliteitsverbetering te werken. De focus is gericht op:

- Aandacht voor wonen en beter aanhaken van de dagbesteding
- Samenwerkingsverbanden ontwikkelen
- Aandacht voor veranderende bewoners
- Optimaliseren personeelsbestand (meer jongeren, stagiaires) en focus op flexibele inzet van medewerkers op competenties
- Contact met verwanten intensiveren
- Focus op ondersteuning bij veranderstappen in de regio



ZEELAND

Vooruitzicht

De regio Zeeland heeft een aantal punten geformuleerd waaraan in 2017 aandacht wordt besteed om aan kwaliteitsverbetering te werken. De focus is gericht op:

- Het bereiken van de volgende fase van de zelfverantwoordelijke teams: vaktechnische volwassenheid
- Optimaliseren van de relaties in de driehoek: het netwerk van de cliënt beter in kaart brengen
- Diagnoses van de coaches; onderzoeken of de mensen op de juiste plek zitten en kijken wat er nodig is om te verbeteren.
- Breder aanbod realiseren op het gebied van logeren, naschoolse opvang, zorgboerderijen (opvang van kinderen)
- Het instrument van de ondersteuningslijnen verder implementeren in de teams
- Beschut wonen en werken; verbinding zoeken met stakeholders, UWV en gemeenten
- Inspelen op gemeentelijk/provinciaal beleid

HOEKSCHER WAARD/ROTTERDAM

Vooruitzicht

De regio Hoeksche Waard/Rotterdam heeft een aantal punten geformuleerd waaraan in 2017 aandacht wordt besteed om aan kwaliteitsverbetering te werken. De focus is gericht op:

- De driehoek: cliënt, medewerker, verwant en de zelfverantwoordelijke teams
- Tijdsinvestering voor specifieke zaken in de regio: de aanbesteding Rotterdam voor 2018-2020.
- Aandacht voor huisvesting, huis op orde (de basis moet op orde zijn), capaciteit en roostermanagement, informele zorg en vrijwilligersbeleid

WEST-BRABANT

Vooruitzicht

De regio West-Brabant heeft een aantal punten benoemd waaraan in 2017 aandacht wordt besteed om aan kwaliteitsverbetering te werken. De focus is gericht op:

- Contact met de driehoek intensiveren en meer betrekken bij Mijn Plan
- Behoeftes aan flexibele vorm van vastgoed
- Behoeftes aan HRM-ondersteuning voor de ontwikkeling van de zelfverantwoordelijke teams en aandacht voor perspectief voor hoog opgeleide medewerker
- Opties onderzoeken mogelijke uitbreiding van de doelgroepen
- De Basis op orde
- Aandacht blijven besteden aan de 'personal touch'; elkaar ontmoeten, leren kennen en verbinding zoeken





CIJFERS OVER KWALITEIT

Een overzicht van toegepaste middelen en maatregelen

Cijfers

In 2016 werden tot nu toe in totaal 418 meldingen gedaan, waaronder:

- Goeree-Overflakkee: 231 meldingen
- Zeeland: 160 meldingen
- Hoeksche waard/Rotterdam: 3 meldingen
- Spijkenisse: 24 meldingen

Na het project 'In voor beter leven in vrijheid' in 2014-2015 was een flinke daling van het aantal geregistreerde Middelen en Maatregelen te zien.

In 2015 en 2016 werden de vrijheidsbeperkende maatregelen verder afgebouwd en het aantal afzonderingsruimtes werd verder teruggebracht van 14 naar 2.

Duiding

Vanuit kwaliteitsoogpunt valt op dat zichtbare vrijheidsbeperking fors is teruggedrongen en ook de aandacht heeft van de begeleider. De lat ligt nu hoger en de aandacht moet nu uitgaan naar de meer subtiele vormen van vrijheidsbeperking, ook de vormen die niet bewust worden toegepast. De nuancering komt vanuit het oogpunt dat er een balans moet zijn voor alle partijen binnen de driehoek. Ook verwanten en professionals moeten zich veilig voelen en deze invalshoek maakt dat vrijheidsbeperking vanuit een nieuw perspectief gezien moet worden. De BOPZ*-commissie onderzoekt nog de cijfers over 2016 om tot aanbevelingen op dit nieuwe perspectief te komen.

Verbeterpunten

Een uniforme manier van registratie over de regio's:

- Verstaan we allemaal hetzelfde onder de gemelde incidenten?
- Up-to-date houden van de lijst 'instellingen met gedwongen BOPZ-aanmerking'
- Vrijheidsbeperking: het gaan herkennen van de meer subtiele vormen

*De wet BOPZ gaat over dwangopnames en vrijheidsbeperking

Een overzicht van de MIC

Cijfers

Meldingen van incidenten door cliënten (MIC) worden slechts vanuit één systeem gehaald en dit is Triasweb. Er is een trend zichtbaar in het aantal meldingen:

- 2015 3807 meldingen
- 2016 2980 meldingen

Het aantal meldingen zit in een dalende trend. In 2014 werden nog 5000 meldingen gedaan.

Medicatiefouten:

- 2015: 609
- 2016: 540**

Duiding

Een echte verklaring is niet te geven, wellicht is het gebrek aan opvolging een reden om niet opnieuw te melden. Een echt significante daling ligt niet in de lijn der verwachtingen. Daarom onderzoekt Zuidwester nadrukkelijk in hoeverre de eisen vanuit de systeemwereld nog aansluiten op onze werkelijkheid. Er geldt slechts één algemene benchmark: hoe meer er wordt gemeld, hoe veiliger de organisatie! Een afname van het aantal meldingen is dus een negatief teken.

Een nuancering is dat niet elke melding via Triasweb wordt gemeld. In teams vinden goede gesprekken plaats en in de zelfverantwoordelijke teams doet de aanspreekcultuur zijn intrede. Veiligheid gaat dus ook buiten het systeem om en dit is goed. Dit ondersteunt de insteek van Zuidwester om de meldsystemen te evalueren en daarin andere keuzes te maken.

Verbeterpunten

De veilige meldcultuur en een nieuwe benadering van incidenten verdienen een spoedige invoering. Van hieruit kan worden gekeken of Triasweb nog voldoet aan de huidige wensen van de driehoek. Daarnaast kan een structurele analyse van de cijfers bijdragen aan het lerend verbeteren Zuidwester breed.

**Tot 1 oktober 2016



Een overzicht van de mate van medicatieveiligheid



Cijfers

Medicatieveiligheid is één van de kritische prestatie indicatoren en wordt jaarlijks gemonitord. Er is dus een benchmark aanwezig in de vorm van jaarlijkse audits.

In 2015 waren de grootste risico's:

- 1 Aftekenlijsten niet bijgehouden;
- 2 Openingsdatum wordt niet genoteerd/geen datum opening;
- 3 Fouten in de overdracht van medicatie.

In de meest recente audit(2016) kwamen het meeste voor:

- 1 Medicatie in de kast 'niet op naam', dus zonder etiket (paracetamol);
- 2 Kast niet alleen voor medicatie bestemd;
- 3 Tekenen van toedienlijsten: wisselend, tijdens of na het delen, maar ook na de dienst.

Duiding

Een echte nuancering is niet voorhanden; in de loop der jaren zijn er veel maatregelen genomen om de medicatieveiligheid te vergroten, maar net zo vaak zijn de regels gewijzigd waardoor medewerkers soms niet meer weten wat goed is. Een voorbeeld is de medicatie die uit de keukenkastjes naar het kantoor moest. Het kantoor zat echter op de eerste etage zodat medewerkers met schaaltes vol medicatie door het huis liepen; een voorbeeld van systeemveiligheid die niet lijkt te werken.

Zuidwester heeft medicatieveiligheid zó hoog in het vaandel, dat er zelfs een volledige aanbesteding is uitgeschreven om tot een samenwerking met een nieuwe apotheker te komen. Hierbij zijn specifieke eisen gesteld op het gebied van veiligheid; Via intrakoop en het IVM werd specifieke expertise ingehuurd, waarbij de PDCA al begint bij de leverancier.

Momenteel is de nieuwe apotheker bezig om orde op zaken te stellen. Elke groep wordt jaarlijks bezocht en onveilige kastjes worden vervangen door een medicijnkar of een professionele kast.

De cijfers wijzen verder op een (voorspelde) toename van het aantal medicatiemeldingen in 2016. Hieraan kan nog geen duiding worden gegeven.

Verbeterpunten

Het vergroten van het bewustzijn van de medewerker en de geneesmiddelencommissie die meer vanuit de driehoek dienen te opereren, waarbij maatwerk binnen een specifieke setting als veiliger beoordeeld kan worden dan een generieke maatregel vanuit de systeemwereld.

Verder werken we toe naar een complete PDCA door bijvoorbeeld digitaal af te gaan tekenen en door elk kwartaal met de apotheker rond de tafel te gaan en de fouten te evalueren.



Een overzicht van ziekteverzuim

Ziekteverzuim werknemers



Cijfers

Het ziekteverzuim is binnen Zuidwester aan de hoge kant. In 2015 lag het verzuimcijfer op 6,31%, in de laatste 12 maanden is dit verzuim gedaald naar 5,82%.

Duiding

Waarschijnlijk is de zwaarte van het werk hier van invloed. Factoren als werkstress, fysieke belasting, agressie en werkdruk (planning) vormen de voornaamste oorzaak (bron: interne audit PSA/werkdruk 2015). Het gemiddelde ziekteverzuim in de branche gezondheidszorg is volgens het CBS 4,8%, Zuidwester zit duidelijk boven dit gemiddelde. Mogelijk is er een verband met de relatief hoge gemiddelde leeftijd binnen Zuidwester.

Verbeterpunten

Zuidwester heeft een aantal wijzigingen doorgevoerd om het verzuim terug te dringen. De belangrijkste insteek is hierbij de preventie. De werkgroep 'Gezondheidsmanagement' organiseert workshops 'voeding en personal training' in de regio's en er zijn ambassadeurs aangesteld. Daarnaast is het 'Huis van werkvermogen' een manier om in gesprek te gaan over fysieke en psychische belastbaarheid, in relatie tot functie en inzetbaarheid.



Een overzicht van aangevraagde en ontvangen VOG's

Cijfers

Elke werknemer die bij Zuidwester in dienst treedt, beschikt over een verklaring omtrent gedrag (VOG). Het aantal aangevraagde vacatures is dus normaliter gelijk aan het aantal VOG-aanvragen.

Het aantal vacatures in 2016 bedroeg 102. Voor deze vacatures zijn VOG's aangevraagd en ontvangen.

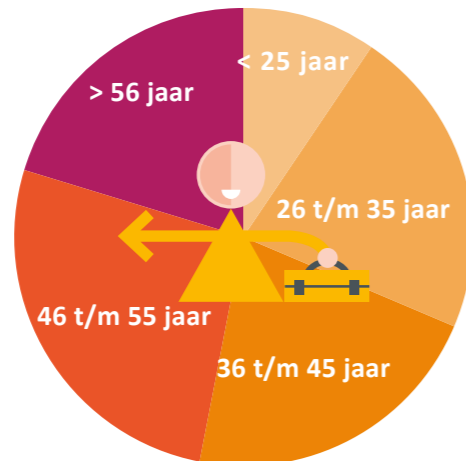
Duiding

Uit de cijfers valt af te leiden dat de procedure routinematig verloopt en goed wordt uitgevoerd.

Verbeterpunten

De procedure verloopt goed, maar gekeken zou kunnen worden naar de scope van de VOG's. Hierbij kan worden gedacht aan vrijwilligers die werken met kwetsbare groepen, stagiaires, onderaannemers, draaideurwerknemers, zzp'ers en andere doelgroepen die niet binnen de huidige routine vallen.

Een beeld van de personeelsopbouw



Cijfers

Binnen Zuidwester is de leeftijdsopbouw als volgt:

25 jaar en jonger	137
26 t/m 35	314
36 t/m 45	307
46 t/m 55	382
56 jaar en ouder	287

Volgens het CBS is de gemiddelde leeftijd in de gezondheidszorg 41 jaar. Binnen Zuidwester is dit 42,57 jaar. Hiermee zit Zuidwester iets boven het landelijk gemiddelde.

Duiding

Dit is deels verklaarbaar doordat een deel van het gebied van Zuidwester in het voorloopgebied zit van Nederland als het gaat om vergrijzing. Uit de regiogesprekken bleek, dat het met name op Goeree-Overflakkee soms lastig is om vacatures in te vullen.

Verbeterpunten

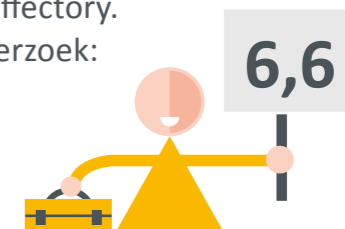
Zuidwester ontwikkelt zo gericht mogelijk beleid voor oudere werknemers.

Resultaten van het medewerkers tevredenheidsonderzoek

Cijfers

In oktober 2012 werd de eindrapportage van het medewerkers tevredenheidsonderzoek opgeleverd door Effectory.

De belangrijkste conclusies uit dit onderzoek:



Het tevredenheidscijfer uit dit onderzoek ligt op een 6,6. Dit op basis van een respons van 54,3%

Overige bijzonderheden uit het onderzoek:



Pluspunten

- werk emotioneel aankunnen
- omgaan met spanningen
- inzicht in prioriteiten



Verbeterpunten

- organisatie waardeert medewerker
- medewerker past bij organisatie
- medewerker is trots op organisatie
- zelfstandigheid uitvoeren werk
- uitdragen strategie en beleid

Duiding

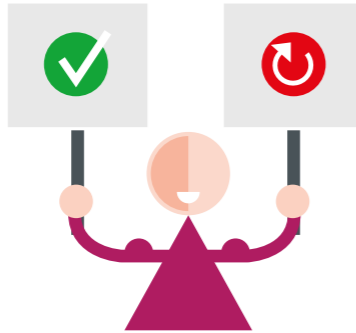
Het duiden van deze cijfers dient met de nodige voorzichtigheid te gebeuren. Het onderzoek is vier jaar oud en inmiddels is er veel veranderd binnen Zuidwester. Een 6,6 als cijfer is een mooi uitgangspunt om richting een 8,1 in 2020 te gaan. In 2015 werd een intern medewerkersonderzoek verricht, gebaseerd op de benchmark en vanuit dezelfde vraagstelling als het externe onderzoek uit 2012. Dit onderzoek liet een verbetering zien op alle vlakken en een toename van de medewerkers-tevredenheid. Uit dit onderzoek kwam echter geen cijfer naar voren.

Verbeterpunten

Zuidwester is bezig een nieuw instrument voor het meten van medewerkerstevredenheid te selecteren dat beter aansluit bij de ingezette koers en ontwikkeling van de organisatie, waarbij het gekozen meetinstrument optimaal moet aansluiten bij de missie 'waardevol leven en zinvol werk'.



Resultaten van het cliëntervaringsonderzoek



Cijfers

In december 2013 werd de eindrapportage opgeleverd van het cliëntervaringsonderzoek door Effectory. De respons van dit onderzoek bedroeg 74,6%. Bijzonderheden uit dit onderzoek:



Pluspunten

- hulp bij gezond leven
- begeleiders zijn aardig
- gehoord voelen
- veilig voelen in huis
- omgaan met spanningen
- begeleiders nemen cliënt serieus

Uit het onderzoek kwam geen cijfer naar voren.

Duiding

Bij het duiden van deze gegevens dient de nodige voorzichtigheid te worden gehanteerd. Het onderzoek is alweer drie jaar oud en uit de gegevens blijken zeer sterke regionale verschillen die niet altijd verklaarbaar zijn. Verder is de vorm van dit onderzoek (enquêtevorm) niet voor alle ondersteuningslijnen optimaal.

Verbeterpunten

Het oude onderzoek is volgens de destijds geldende normen georganiseerd. Er is sprake van een nieuw onderzoek in de vorm van Dit Vind Ik Ervan!



Verbeterpunten

- begeleiders komen afspraken na
- afspraken nakomen zorgplan
- hulp bij omgang met anderen
- moeilijke zaken bespreken met begeleider

Percentage cliënten met een ondersteuningsplan niet ouder dan één jaar en aantoonbaar besproken met cliënt en/of zijn vertegenwoordiger

Cijfers

Van de 975 zorgplannen blijken er 110 ouder dan een jaar te zijn. Procentueel is 15% van alle zorgplannen langer dan een jaar geleden opgesteld.

Duiding

Enige nuancering is op zijn plaats: Een deel van de zorgplannen betreft de extramurale populatie. Zonder deze dossiers zou het aantal verouderde zorgplannen 4% bedragen.

Verbeterpunten

Zuidwester is in de transitiefase naar een nieuw ECD en 'Mijn plan' door alle bestaande en nieuwe cliënten van het nieuwe zorgplan te voorzien. Vanwege de intensieve scholing van medewerkers, die hoort bij de invoering van de nieuwe methodiek, is hier een lichte achterstand in ontstaan. Echter, binnen onze gebruiksdoelstellingen met het zorgkantoor is voorzien dat eind 2017 'Mijn Plan' en ECD-nieuwe stijl 100% zijn ingeregeld. Door vereenvoudigde procedures zullen de achterstanden naar verwachting flink teruglopen.



Percentage cliënten waarbij risicoafweging niet ouder is dan één jaar

Cijfers

Van alle cliënten wordt jaarlijks de risico-inventarisatie (PRI) doorlopen. Dit vormt een onderdeel van de zorgvraag-/Mijn Plan-bespreking waarin tevens het zorgplan wordt herzien. Dit cijfer is dan ook gelijk aan het cijfer onder 9.

Duiding

Het opstellen van de PRI is gekoppeld aan de jaarlijkse zorgplancyclus en is ingeslepen in de organisatie. Net als deze zorgplancyclus zal de score van de PRI niet 100% zijn, maar wel is er in 100% van alle gevallen dan een oudere PRI beschikbaar waarop kan worden teruggevallen.

Verbeterpunten

De PRI nu onderdeel is van 'Mijn Plan' en daardoor hernieuwd aandacht en positie krijgt in de ondersteuning van de cliënt. Behalve een systeem is het ook een nuttig en werkbaar instrument. Hierin zit de uitdaging voor het komende jaar.





HOOFDSTUK 4

VAN 2016 NAAR 2017

INLEIDING

Ook in 2017 zet Zuidwester de reis met Route 2020 voort. Om onze doelen te halen, nemen we de geleerde lessen uit 2016 mee op reis. Binnen de ontwikkelstrategie van

Zuidwester gaan wij uit van een integrale benadering, ofwel veranderingen en ontwikkelingen zijn alleen effectief als er een balans is tussen de activiteiten in de kwadranten (balansmodel Wilber):





- Ik-kwadrant: hoe ervaart het individu wat er nu gebeurt, emotioneel en mentaal en wat betekent dit voor hem/haar.
- Wij-kwadrant: hoe is de cultuur, hoe beleven wij die gemeenschappelijk en vanuit welke normen en waarden, bijvoorbeeld: goed of fout, samen delen etc.
- Het-kwadrant: hoe is de structuur, wat zijn de objectieve feiten, methodieken en technieken.
- Zij-kwadrant: hoe is de omgeving, binnen welke feitelijke context vindt het plaats.

De kwaliteit van zorg en ondersteuning kan volgens dit model alleen structureel (lerend) verbeteren als er binnen de organisatie aandacht is voor de verschillende kwadranten. Bij de keuzes die Zuidwester maakt is de afweging meegenomen of er voldoende aandacht is voor alle kwadranten. Deze keuzes resulteren in een beleid dat uiteenvalt in:

- Route 2020; projectenprogramma dat als paraplu zorg draagt voor het waarmaken van de missie, visie en doelstellingen van Zuidwester zoals opgenomen in de besturingsfilosofie.
- Ondersteunende projecten; projecten die ondersteunend zijn aan het programma en zorgdragen dat het programma effectief kan worden vormgegeven.

Jaarlijks wordt samen met de medezeggenschap bepaald welke projecten daadwerkelijk in het programma vallen en welke ondersteunend zijn, de programmamanager heeft hierbij de overall coördinatie op het borgen van samenhang en integraliteit.

Niet alle projecten van Zuidwester in 2016 zijn in dit rapport opgenomen. Er is ervoor gekozen om alleen te vertellen over die projecten die een bijdrage leveren aan Route 2020 in relatie tot de bouwstenen en daarmee kwaliteit binnen Zuidwester.

ONTWIKKELPLANNEN 2017: DE BASIS BLIJVEN VERSTERKEN

Zuidwester gaat uit van de kracht van de driehoek bij de invulling van haar zorg- en dienstverlening. De driehoek bestaande uit de cliënt, diens verwant en de medewerkers vormt samen de kern van de ondersteuning en zorgt dat er op een persoonlijke manier professionele ondersteuning mogelijk is. Het zijn de cliënt met diens verwant die het vertrouwen geven aan Zuidwester om in gezamenlijkheid invulling te geven aan dromen, wensen, verlangens en structurele ondersteuningsvragen. Door de medewerker toe te rusten met benodigde kennis en kunde enerzijds, en op maat te faciliteren anderzijds, is het binnen de unieke driehoek van de cliënt mogelijk kwalitatief goede, veilige en persoonsgerichte ondersteuning vorm te geven. Bij de doorkijk naar 2017 benoemen we al onze projecten binnen route 2020 voor dat jaar.



ZELFVERANTWOORDELIJKE TEAMS

Omschrijving

Dialogo, lerend verbeteren en gelijkwaardigheid zijn bij Zuidwester de kernwoorden in het proces van ondersteuningsvraag naar ondersteuningsaanbod. Om kwaliteit van de ondersteuning te kunnen waarborgen moet er reflectie plaats vinden met en binnen teams. In 2016 is gebleken dat niet alle teams qua ontwikkelniveau al toe zijn aan diepgaande reflectie op kwaliteitsaspecten. Hiertoe wordt dan ook per team een maatwerk ontwikkeltraject ingezet, waarbij team, zorgmanager en coach samen de stappen bepalen.

Voor 2017 betekent deze geleerde les dat we teamontwikkeling en reflectie op kwaliteit beide als ontwikkelpunt opnemen in de breedte van de organisatie. In het kader van werkend leren vragen we teams en coaches met wat ze nu weten een gerichte reflectie op een zelfgekozen item uit te voeren (zoals bijvoorbeeld betrokkenheid van verwanten of de uitkomsten van Dit Vind Ik Ervan!) en hierover te rapporteren in een door hen gekozen vorm. Tegelijk zullen we ze vragen iets van het proces te delen. Daarmee krijgen we enerzijds de gewenste informatie boven tafel, terwijl we anderzijds niet voorbij gaan aan de ontwikkelfase en -vraagstukken van de teams.

Wat merkt de cliënt ervan

- Meer eenduidigheid in de ondersteuning;
- Meer rust in teams en bij individuele medewerkers;
- Een cultuur van openheid, waarbij medewerkers niet schuwen om elkaar aan te spreken als ze iets opvalt in de begeleidingsstijl van een collega;
- Zaken die bij meerdere cliënten spelen worden actief door het team als verbeterpunt opgepakt;
- De medewerker als individu en het team als geheel maakt een ontwikkeling door in de professionele houding.

Ambitie

KPI (SMART)

- Ieder team heeft op minimaal 1 kwaliteitsaspect een teamreflectie gedaan en hiervan verslag gelegd; **Klaar Aug. 2017**
- Waar van toepassing heeft een team stappen gemaakt in haar ontwikkelfase, meetbaar via de teamontwikkelmeter. **Dec. 2017**

KENNIS & CULTUUR TRAJECT

Omschrijving	<p>Het Kennis & Cultuur traject voor medewerkers zorgt voor vertaling van de visie en kernwaarden van Zuidwester in vraaggedreven dienstverlening. Iedere medewerker neemt verantwoordelijkheid om met zichzelf aan de slag te gaan. Het persoonlijk leiderschap richting 2020 is proactief en vertaalt de kernwaarden in de dagelijkse praktijk waarbij de kwaliteit van de zorgverlening zich ontwikkelt voor het behalen van de ambitie van Zuidwester om cliënt- en medewerkerstevredenheid significant te verbeteren.</p> <p>De resultaten van 2016 worden meegenomen in het vormgeven van het programma van 2017. Tot 2020 zal het Kennis & Cultuur traject een continu proces zijn van informeren, betrekken en (lerend) verbeteren vanuit de missie 'waardevol leven en zinvol werk'. Daar waar passend zullen ook cliënten en verwanten betrokken worden bij het traject.</p>	
Wat merkt de cliënt ervan	<ul style="list-style-type: none"> • Cliënten ervaren dat er samen met hun gesproken wordt, in plaats van over hen; • Cliënten ervaren dat hun vraag leidend is, in plaats van het aanbod; • Cliënten ervaren de driehoek (cliënt, verwant en professional) als de spil in het primaire proces, waarbij waardevol leven en zinvol werk de verbinding is. 	
Ambitie	<p>Kritische prestatie Indicator (KPI) (SMART)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 80% van de medewerkers is aanwezig tijdens een van de bijeenkomsten (aangetoond via presentielijsten tijdens de Kennis & Cultuur dagen); • 60% van de respondenten onderschrijft dat de dag heeft bijgedragen aan passendere ondersteuning van cliënten. Hierbij wordt een appèl gedaan op medewerkers om na te denken over hun eigen rol in de driehoek en van daaruit het bieden van een passender ondersteuning; • 60% van de respondenten verwacht dat cliënten voordeel hebben van de bijgewoonde bijeenkomst. 	<p>Klaar</p> <p>Aug. 2017</p> <p>Dec. 2017</p> <p>Dec. 2017</p>



DIT VIND IK ERVAN! 2.0/MIJN PLAN

In 2016 is Zuidwester gestart met de training en implementatie van Mijn Plan, in directe samenhang met het cliëntervaringsonderzoek 'Dit Vind Ik Ervan! 2.0'. Gezien de ontwikkelingen en de integratie kiest Zuidwester ervoor in 2017 de doelen van deze twee plannen binnen één ontwikkelplan op te nemen en de trainingen binnen de driehoek uit te breiden naar de hoek van de cliënt en verwant. Op deze wijze worden alle drie de hoeken van de driehoek gefaciliteerd om vanuit de gezamenlijke verantwoordelijkheid en dialoog zorg en ondersteuning in te vullen. Het ontwikkelplan is binnen Route 2020 opgenomen als de spil van de totale transitie.



Omschrijving

Op basis van de activiteiten in 2016 binnen de geïntegreerde implementatie (in samenwerking met Vilans en platform Dit Vind Ik Ervan!2.0), komen tot volledige inbedding van Mijn Plan (nieuwe zorgplan) en Dit Vind Ik Ervan!2.0 (cliëntervaringsonderzoek) in 2017.

De activiteiten in 2016 waren gericht op toerusting van de medewerkers. Vanuit de driehoek realiseren wij in 2017 de toerusting van verwanten en cliënten, zodat de dialoog in de driehoek optimaal gevoerd kan worden en doelen in gezamenlijkheid kunnen worden vormgegeven.

Wat merkt de cliënt ervan

- Continue dialoog binnen de driehoek;
- Directe feedback, zodat binnen de teams en hun driehoeken aanbevelingen in dialoog gerealiseerd worden en worden vertaald naar Mijn Plan;
- Door de systematiek heeft de cliënt meer regie en mogelijkheden om aan te geven hoe de ervaren zorg en ondersteuning geoptimaliseerd kan worden.
- Met alle cliënten wordt de ervaring met de geboden zorg en ondersteuning minimaal jaarlijks besproken.

Ambitie

KPI (SMART)

- Plan van aanpak toerusting cliënten en verwanten is vormgegeven;
- 100% zorgplannen in nieuwe systematiek Mijn Plan;
- 100% gesprekken zijn gevoerd vanuit de methodiek Dit Vind Ik Ervan!2.0;
- 2e meting overall cliëntervaringen en analyse daarvan ten opzichte van de nulmeting van 2016.

Klaar

Aug. 2017
Aug. 2017
Dec. 2017
Dec. 2017





HERORGANISEREN MEDEZEGGENSCHAP CLIËNTEN

Cliëntmedezeggenschap nieuwe stijl is een nieuw ontwikkelplan voor 2017, op basis van onze ervaringen in voorgaande jaren. Het horen van de cliënt staat hierin centraal, vandaar dat wij dit plan hier presenteren onder de kop Dit Vind Ik Ervan!2.0/Mijn Plan



Omschrijving

Vanuit Route 2020, en de aanpak van co-creatie en lerend verbeteren, zijn gesprekken met de medezeggenschap gegroeid tot een constructieve dialoog. Hieruit is een behoefte tot herstructurering van de medezeggenschap van cliënten ontstaan.

Er is een gedeelde en gedragen intentie om onderzoek te doen naar mogelijkheden, wensen en oplossingsrichtingen voor de volgende uitdagingen:

- Toename van participerende cliënten, verwanten in medezeggenschap;
- Medezeggenschap passend bij de inbedding van ondersteuningslijnen;
- Formele en bestaande vormen van medezeggenschap op maat transformeren richting de nieuwe structuur;
- Medezeggenschap vanuit de driehoek vormgeven.



Wat merkt de cliënt ervan

- Cliënten en verwanten zullen actief benaderd en betrokken worden bij het onderzoek;
- Cliënten en verwanten kunnen actief de structuur van medezeggenschap mee herontwerpen.



Ambitie

KPI (SMART)

- Er is een adviesrapport, omvattend een plan van aanpak, implementatieadvies en borgingsadvies, voor de herorganisatie van de medezeggenschap cliënten richting 2020.

**Klaar
Dec. 2017**





CAPACITEITSMANAGEMENT EN ROOSTERPLANNING

Om de gemaakte afspraken vanuit Mijn Plan in de praktijk invulling te geven, is het van belang om binnen de zelfverantwoordelijke teams te kijken naar de mogelijkheden en uitvoering van de ondersteuningsvragen. Om dit te bewerkstelligen wordt in 2017 capaciteitsmanagement en roosterplanning als nieuw ontwikkelplan ingediend. Dit ontwikkelplan maakt het mogelijk om de individuele driehoeken met elkaar te verbinden en op het niveau van de zelfverantwoordelijke teams, met zowel medewerkers, cliënten en verwanten, een rooster op te bouwen startend vanuit de ondersteuningsvraag van de cliënt. Een rooster dat

in de driehoek wordt besproken, en dat wordt aangepast wanneer de zorgvraag hier aanleiding toe geeft. Op deze wijze willen wij de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act) op cliënt- en teamniveau inbedden en de verantwoordelijkheid neerleggen maar ook faciliteren waar hij hoort: in de driehoek.

Het project is hiermee ondersteunend aan de uitvoering van Mijn Plan en een tool voor de zelfverantwoordelijke teams, om binnen de budgettaire kaders in dialoog met de volledige driehoek vorm te geven aan veilige, kwalitatief goede en persoonsgerichte zorg.

Omschrijving	<p>Door middel van een intensieve co-creatie aanpak de individuele ondersteuningsvragen vertalen naar cliëntagenda's en in dialoog met alle betrokken driehoeken te komen tot een samenvoeging van de individuele cliëntagenda's in een vierwekelijks basisrooster van een zelfverantwoordelijk team. Dit middels zes sessies van drie uur per team en een sessie met de cliënt/verwanten die inzicht geven in de volgende thema's:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cliëntvraag • Volumebegroting • Formatie en financiën • Roostermethode • Basisrooster (team en cliënten/verwanten) • Rooster omgangprocedures 								
Wat merkt de cliënt ervan	<p>Een goed doordacht, op basis van de ondersteuningsvraag opgebouwd, basisrooster en het proces om daar te komen, resulteren in de volgende impact voor de cliënten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cliënt en verwant ervaren betrokkenheid bij het vormen van het rooster; • Cliënt ervaart meer continuïteit in zorg en dienstverlening; • Cliënt ervaart optimalere match tussen ondersteuningsvraag en geboden ondersteuning. 								
Ambitie	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="812 1549 1009 1586">KPI (SMART)</td> <td data-bbox="1997 1549 2162 1586">Klaar</td> </tr> <tr> <td data-bbox="812 1590 1920 1671">• 60% van de teams is gestart met de sessies, om te komen tot C&R basisroosters, op basis van de individuele cliëntagenda's;</td> <td data-bbox="1997 1590 2162 1627">Aug. 2017</td> </tr> <tr> <td data-bbox="812 1676 1920 1757">• 60% van de teams heeft een C&R basisrooster op basis van de individuele cliëntagenda's;</td> <td data-bbox="1997 1676 2162 1712">Dec. 2017</td> </tr> <tr> <td data-bbox="812 1761 1920 1843">• 100% van de teams heeft een C&R basisrooster op basis van de individuele cliëntagenda's.</td> <td data-bbox="1997 1761 2162 1798">Aug. 2018</td> </tr> </table>	KPI (SMART)	Klaar	• 60% van de teams is gestart met de sessies, om te komen tot C&R basisroosters, op basis van de individuele cliëntagenda's;	Aug. 2017	• 60% van de teams heeft een C&R basisrooster op basis van de individuele cliëntagenda's;	Dec. 2017	• 100% van de teams heeft een C&R basisrooster op basis van de individuele cliëntagenda's.	Aug. 2018
KPI (SMART)	Klaar								
• 60% van de teams is gestart met de sessies, om te komen tot C&R basisroosters, op basis van de individuele cliëntagenda's;	Aug. 2017								
• 60% van de teams heeft een C&R basisrooster op basis van de individuele cliëntagenda's;	Dec. 2017								
• 100% van de teams heeft een C&R basisrooster op basis van de individuele cliëntagenda's.	Aug. 2018								

VAN DIENST

Uitvoering geven aan de zorg en ondersteuning binnen de driehoek door zelfverantwoordelijke teams is alleen mogelijk met de juiste facilitering vanuit de ondersteunende diensten. In 2016 is Zuidwester met Van Dienst gestart om vanuit de klantvraag binnen de ondersteunende diensten, middels de uitgangspunten van Lean, processen vorm en inhoud te geven. Dit ontwikkelplan loopt door in 2017 en zal in het teken

staan van deze uitgangspunten verder naar het primaire proces te brengen. Vanuit de door Vilans ontwikkelde methodiek 'minder papier, meer geld voor de zorg' zal met de zelfverantwoordelijke teams in de regio's gekeken worden hoe zij meer regelruimte kunnen krijgen om invulling te kunnen geven aan de individuele cliëntvragen.

Omschrijving	Van Dienst zal, op basis van resultaten in 2016, in co-creatie met het primaire proces in 2017 resulteren in herontwerp van interne werkprocessen. De in 2016 opgeleide Greenbelts zullen samen met de zelfverantwoordelijke teams verbetertrajecten realiseren. Om hiertoe te komen, wordt de Vilans tool (minder papier, meer tijd voor de zorg) passend gemaakt voor Zuidwester. Dit om zicht te krijgen op de administratieve belasting en onnodige regeldruk, die onder andere door onnodige registraties ontstaat.	
Wat merkt de cliënt ervan	De cliënt (driehoek) voedt mede de herinrichting van werkprocessen, wat resulteert in een primair proces dat zich optimaal, met minimale bureaucratie, gefaciliteerd voelt door de ondersteunende diensten. Omdat minder tijd wordt besteed aan administratie en registratie, ervaren cliënten dat medewerkers meer beschikbaar zijn. In bepaalde ondersteuningslijnen zullen cliënten actief betrokken worden bij registratie van werkzaamheden die hen zelf betreft. (Denk aan samen of zelf invullen van bepaalde registraties).	
Ambitie	KPI (SMART) <ul style="list-style-type: none"> • Vilans tool is passend gemaakt voor Zuidwester en beschikbaar voor de Greenbelts en zelfverantwoordelijke teams; • Follow-up meting op administratieve tijdlast voor het primaire proces, waarbij de tijdlast minder is dan bij de nulmeting; • Follow-up meting op ervaren bureaucratie door het primaire proces, waarbij deze minder is dan bij de nulmeting; • Door het primaire proces ervaren onnodige registraties zijn inzichtelijk. 	Klaar Aug. 2017 Dec. 2017 Dec. 2017 Dec. 2017



ZORGCENTRALER

Meer tijd voor de primaire zorg kan ook worden bewerkstelligd door de inzet van technologie. In het doorlopende ontwikkelplan Zorg CentraleR, zal de nadruk van de nacht naar de dag verschuiven. In 2016 is de nadruk gelegd op de nachtsituatie en de wijze waarop technologie kan bijdragen aan een betere kwaliteit van bestaan door bijvoorbeeld een onverstoorde nachtrust. Technologie maakt het werken in de nacht

effectiever en kan ook in de dagsituatie worden ingezet om vragen vanuit cliënten en verwanten effectiever in te vullen. In 2017 wil Zuidwester de inventarisatie doen waar meldbank-technologie een antwoord kan zijn op de invulling van ondersteuningsvragen.



Omschrijving

Autonomie voor cliënten van Zuidwester vergroten door en met technologie, waarbij samenwerken vanuit de driehoek en maatwerk de uitgangspunten zijn. Eind 2016 wordt de thematranche technologie van In voor Zorg afgerond de resultaten worden met het veld gedeeld middels een factsheet. Met deze ervaringen en de in 2016 ontwikkelde werkwijze, wordt in 2017 voor alle cliënten via meldbank-technologie in de nachtsituatie maatwerk ingeregeld.

De meldbank-technologie biedt ook voor de avond- en daguren mogelijkheden om persoonsgerichte zorg en ondersteuning te bieden. In 2017 zal vanuit de visie op 24-uurs ondersteuning en de ervaringen vanuit de thematranche hier een concreet plan van aanpak voor komen.



Wat merkt de cliënt ervan

- Technologie draagt bij aan een optimalere nachtzorg voor de driehoek;
- Cliënten ervaren dat ondersteuning door middel van technologie kan worden ingevuld;
- De driehoek ervaart 24-uurs ondersteuning in tegenstelling tot segmentering in ochtend-, middag-, avond- en nachtzorg.



Ambitie

KPI (SMART)

- Inregelen maatwerk meldbank-technologie in de nacht bij 75% van de cliënten;
- Inregelen maatwerk meldbank-technologie in de nacht bij 100% van de cliënten;
- Afname van verstoring van de nachtrust van cliënten die gebruik maken van een wakende nachtdienst, ten opzichte van een nulmeting met 50%;
- Opleveren van een beleidsadvies en plan van aanpak om meldbank-technologie te integreren in de 24-uurs ondersteuning van cliënten.

Klaar

Aug. 2017

Dec. 2017

Aug. 2017

Dec. 2017





ONDERSTEUNINGSLIJNEN

Iedere cliënt is uniek net als iedere verwant en medewerker. Dit maakt dat de interactie in de driehoek uniek is en de klantbehoefte hierdoor ook. Om medewerkers de juiste kennis en kunde mee te geven en te zorgen dat de ondersteunende diensten de juiste facilitering kunnen bieden is Zuidwester in 2016 gestart met het ontwikkelplan Ondersteuningslijnen en Leergangen. De KPI's van de leergangen worden eind 2016 gehaald en de evaluatie van de leergangen is dan afgerond. De

deskundigheidsbevordering van medewerkers zal ingebed worden in de reguliere bedrijfsvoering, maar de opgehaalde ervaringen zullen verder worden ingezet om de klantbehoefte binnen de ondersteuningslijnen verder te verdiepen en uit te werken. Het ontwikkelplan ondersteuningslijnen en leergangen zal in 2017 dan ook als ontwikkelplan Ondersteuningslijnen verder worden vormgegeven en opgenomen blijven in de Route 2020.

Omschrijving

Binnen Zuidwester wordt op basis van vraagsturing professioneel en methodisch gehandeld met als kern dat de driehoek wordt verstevigd. Om dit vorm en inhoud te geven, heeft Zuidwester ondersteuningslijnen geformuleerd. In ondersteuningslijnen worden overlappende aspecten van verschillende ondersteuningsvragen gebundeld met als doel hierop beter te kunnen insteken in scholing, methodisch handelen etc. en via deze weg tot een hogere kwaliteit van ondersteuning te kunnen komen. In het proces van lerend verbeteren zijn in 2016 leergangen in 25 teams uitgevoerd en geëvalueerd met de driehoek. Deze evaluatie resulteert enerzijds in een verdere verdieping van de ondersteuningslijnen en anderzijds in een andere wijze van implementeren binnen de zelfverantwoordelijke teams. In plaats van implementatie van de ondersteuningslijnen via leergangen, wordt de implementatie van ondersteuningslijnen een integraal onderdeel van de veranderende werkwijze binnen Zuidwester. De zelfverantwoordelijke teams maken ieder samen met de opleidingskundige en coach een eigen leer- en ontwikkelplan. De dominante ondersteuningslijn van het team bepaalt onder andere de vraag naar scholing en de mate waarin het team hierop moet ontwikkelen. Het leercentrum zal scholing aanbieden, op inhoud gefundeerd op de ondersteuningslijnen en evaluatie van de leergangen, en op uitvoering modulair passend bij de ontwikkelingsfasen van de zelfverantwoordelijke teams. Hiermee wordt in het project de koppeling ondersteuningslijnen aan leergangen losgelaten.

Wat merkt de cliënt ervan

- Persoonsgerichtere zorg door de kanteling van doelgroepdenken naar individuele benadering;
- Modulair aanbieden verhoogt de continuïteit in het rooster;
- Medewerkers bieden op dezelfde wijze zorg en ondersteuning.

Ambitie

KPI (SMART)

- 40% van de zelfverantwoordelijke teams heeft een ontwikkelplan inclusief scholingsplan dat aansluit bij de dominante ondersteuningslijn;
- 2e effect meting ondersteuningslijnen en analyse op samenwerking in de driehoek ten opzichte van de nulmeting;
- 80% van de zelfverantwoordelijke teams heeft ontwikkelplan inclusief scholingsplan dat aansluit bij de dominante ondersteuningslijn.

Klaar

Aug. 2017

Dec. 2017

Dec. 2017





INFORMELE ZORG

Vanuit de gezamenlijke gesprekken over de inzet van medewerkers ontstaat de discussie over de inzet van verwanten, vrijwilligers en derden. Met de cliëntenraad is gesproken over de wijze waarop we hier in 2017 invulling aan kunnen geven. Met hen is afgesproken om in 2017 projectmatig aan de slag te gaan met onderzoek, beleid en uitgangspunten gericht op de ontwikkeling van 'informele zorg' binnen Zuidwester. Zuidwester is zoekende naar de rol van deze hoek van de driehoek en wil zich met name via Mijn Plan en Capaciteitsmanagement en Roosterplanning richten op betrokkenheid in 2017 om van daaruit richting 2018 met een definitief plan 'informele zorg' te komen.

Om dit proces te ondersteunen wil de cliëntenraad met ons kijken naar herstructurering van de medezeggenschap van cliënten en verwanten, en de wijze waarop dit vorm en inhoud gegeven kan worden richting 2020. In 2017 zal daarom als nieuw ontwikkelplan de herstructurering van medezeggenschap van cliënten worden ingediend en binnen Route 2020 worden opgenomen.



(MEDE)ZEGGENSCHAP

Ten aanzien van de medezeggenschap is een verkenning gaande naar nieuwe vormen van medezeggenschap, passend bij een organisatie met zelfverantwoordelijke teams en een organisatie waarbinnen de driehoek centraal staat. Om deze verkenning in 2017 meer concreet te kunnen maken, wordt gedacht worden aan het organiseren van een themabijeenkomst in co-creatie met de medezeggenschapsorganen. Concreet wordt in 2017 een onderzoek gestart naar een nieuwe ordening van de medezeggenschap van cliënten, welke recht doet aan de wet- en regelgeving, alsmede aan de ontwikkelingen binnen Zuidwester.



WET KWALITEIT, KLACHTEN EN GESCHILLEN ZORG (WKKGZ)

Per 1 januari 2016 is de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz) van kracht geworden. Op grond van deze wetgeving moet Zuidwester per 1 januari 2017 beschikken over een onafhankelijke klachtenfunctionaris. Inmiddels heeft Zuidwester per 1 oktober 2016 een klachtenfunctionaris benoemd. In hoofdlijnen is het de taak van deze klachtenfunctionaris om bij onvrede of een klacht van een cliënt of diens vertegenwoordiger te bemiddelen tussen de klager en de aangeklaagde en/of de relatie te herstellen. Slaagt de klachten-functionaris er niet in om een bemiddeling succesvol af te ronden, dan kan de klager vervolgens een beroep doen op de klachtencommissie. Met een collega zorgaanbieder is overeenstemming bereikt om per 1 januari 2017 vorm te geven aan een gezamenlijke klachtencommissie, die tevens de BOPZ-klachten en de klachten met betrekking tot de Jeugdwet voor beide organisaties in behandeling zal nemen. (BOPZ = (Bijzondere Opnemingen in Psychiatrische Ziekenhuizen). Mocht het traject met de klachtencommissie niet naar de wens van de klager verlopen, dan kan deze vervolgens een beroep doen op een landelijke geschilleninstantie, waarbij Zuidwester per 1 januari 2017 zal zijn aangesloten. Op dit moment wordt, in nauw overleg met de collega zorgaanbieder, gewerkt aan het opstellen van een gezamenlijk klachtenreglement en het vormgeven van een gezamenlijke klachtencommissie per 1 januari 2017.

Verder dient Zuidwester op grond van de Wkkgz te voldoen aan de zogenaamde 'vergewisplicht'. Dit betekent dat Zuidwester zich vóór aanneming van een nieuwe medewerker dient te vergewissen van het functioneren van die medewerker in het verleden. De vergewisplicht moet voorkomen dat medewerkers die een gevaar zouden kunnen vormen voor cliënten, aan de slag gaan in de zorgsector. Om te kunnen voldoen aan deze vergewisplicht, zet Zuidwester de volgende middelen in:

- opvragen van een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG);
- referentienavraag bij eerdere werkgevers; Bij twijfel of vraagtekens op basis van de referentienavraag volgt raadpleging van de Inspectie voor de Gezondheidszorg;
- raadplegen van het BIG-register (Wet op de Beroepen in de Individuele Gezondheidszorg);

- aansluiten bij het waarschuwingsregister Zorg en Welzijn als instrument voor individuele screening van sollicitanten;
- vorm en inhoud geven aan de vergewisplicht voor stagiaires. Opties zijn een VOG-verklaring of een verklaring door een onderwijsinstelling in de praktijkovereenkomst.

WET MELDPLICHT DATALEKKEN

Sinds 1 januari 2016 is de Wet Meldplicht Datalekken van kracht. Een datalek betreft de toegang tot of vernietiging, wijziging of vrijkomen van persoonsgegevens bij een organisatie zonder dat dit de bedoeling is van deze organisatie. Onder een datalek valt dus niet alleen het vrijkomen (lekkens) van gegevens, maar ook onrechtmatige verwerking van gegevens. De aard van de gelekte data is hierbij van cruciaal belang. Sommige informatie is namelijk gevoeliger dan andere. Persoonsgegevens van gevoelige aard zijn:

- Bijzondere persoonsgegevens (art 16 Wet bescherming persoonsgegevens): Gegevens over godsdienst of levensovertuiging, seksuele geaardheid, politieke gezindheid, gezondheid, strafrechtelijke gegevens, gegevens over onrechtmatig of hinderlijk gedrag of lidmaatschap van een politieke organisatie;
- Financiële of economische persoonsgebonden gegevens zoals salarissen en betalingsgegevens of informatie over schulden;
- Andere gegevens die kunnen leiden tot uitsluiting of stigmatisering: zaken als (gok)verslaving, vrijheidsbeperking, prestaties op school, werk of relatieproblemen;
- Gebruikersnamen, wachtwoorden of inloggegevens;
- Gegevens die kunnen worden misbruikt voor identiteitsfraude zoals BSN, kopieën van identiteitsbewijzen en dergelijke.

Indien een datalek wordt geconstateerd, moet dit worden gemeld aan de Autoriteit Persoonsgegevens. Het melden aan de autoriteit staat los van het melden aan de betrokkene. Hiervoor moet een aparte afweging worden gemaakt. De betrokken persoon moet worden ingelicht als het datalek waarschijnlijk negatieve gevolgen zal hebben voor zijn of haar persoonlijke levenssfeer.



Geconstateerd werd dat binnen Zuidwester vrijwel alle cliëntgebonden dossiers, zoals de zorgplannen, de PRI (risico-inventarisatie), de financiële gegevens en SBB-gegevens (over bewindvoering), gevoelig waren voor datalekken. Daarom heeft Zuidwester inmiddels de nodige maatregelen genomen om aan de Wet Meldplicht Datalekken te voldoen. Er is een procedure rond datalekken geschreven en deze is op diverse manieren binnen de organisatie bekend gemaakt. Daarnaast zijn er twee 'Data Protection Officers (DPO's)' benoemd bij wie een eventueel datalek gemeld kan worden. Deze DPO's zullen melding van het datalek doen aan de Autoriteit Persoonsgegevens.

Eén van de aanvullende eisen vanuit de Wet Meldplicht Datalekken is dat er afspraken worden gemaakt met externe partijen die van Zuidwester de beschikking krijgen over persoonsgegevens om zodoende werkzaamheden uit te kunnen voeren. In de wet wordt gesproken over een bewerkersovereenkomst. Een bewerkersovereenkomst is een afspraak met de externe partij waarin staat welke eisen Zuidwester stelt aan de mate van informatiebeveiliging door de externe partij en waarin ook de consequenties worden genoemd indien hieraan niet wordt voldaan. Inmiddels heeft Zuidwester een bewerkersovereenkomst opgesteld die volledig voldoet aan de eisen van de huidige wet- en regelgeving.



COLOFON

Met dank aan alle medewerkers van Zuidwester die een bijdrage hebben geleverd.



Tekst

Hans Waardenburg

voorzitter Raad van Bestuur Zuidwester

Judith de Bruijn

programmamanager Route 2020 Zuidwester



Marco Anceaux

coördinator Kwaliteit en risicomanagement Zuidwester

Carla van Lier

extern organisatieadviseur communicatie en veranderprocessen



Thirza Tamboer

extern organisatieadviseur kwaliteit en veranderprocessen

Vormgeving

Taluut

www.taluut.nl

