



ontploo je mogelijkheden

Kwaliteitsverslag 2021

# Nieuwe tijden, nieuwe verbindingen

# Wegwijzer

6 SWZ IN VOGELVLUCHT

---

11 THEMA COMFORT

---

23 THEMA REGIE

---

31 THEMA ONTWIKKELING

---

45 REFLECTIE

---



**Nieuwe tijden brengen nieuwe verbindingen. Dat is de positieve boodschap die we uit alle ellende die corona met zich meebracht meenemen naar de toekomst.**

Corona heeft ons anders doen kijken naar de kwaliteit van leven: van cliënten, van medewerkers en van onszelf. Dit kwaliteitsverslag laat zien hoe we in 2021 gewerkt hebben aan de kwaliteit van zorg, ondersteuning en vooral de kwaliteit van leven. Er is hard gewerkt en corona heeft voor het tweede jaar veel gevraagd van cliënten en medewerkers. Mede daardoor zijn niet al onze voornemens gelukt en niet alle projecten tijdig of goed afgerond. Maar er is ook veel wél tot stand gekomen en bereikt.

Dit kwaliteitsverslag geeft beknopt maar volledig weer hoe we in 2021 werk gemaakt hebben van kwaliteit binnen onze organisatie. Dit verslag volgt de drie thema's die centraal staan in onze visie op merkbaar mensgerichte zorg: comfort, regie en ontwikkeling. Naast 'facts' en 'figures' is er bewust ook ruimte gemaakt voor persoonlijke verhalen en terugblikken van de gremia waaruit blijkt hoe mensen, binnen alle geledingen van SWZ, zich inzetten voor de kwaliteit van onze ondersteuning.

We zijn ons ook bewust dat er altijd ruimte is voor verbetering. Daarom staan aan het eind van dit verslag onze goede voornemens voor 2022.

## Voorwoord

**Dit is ons kwaliteitsverslag. We nemen je mee in hoe we in 2021 werkten aan merkbare mensgerichte zorg. Dat doen we op basis van de thema's zoals je die van ons kent uit de voorgaande jaren: comfort, regie en ontwikkeling. In deze thema's hebben we met behulp van verhalen en informatie de bouwstenen van het Kwaliteitskader verwerkt.**

Merkbare mensgerichte zorg is wat ons drijft. Door alle uitdagingen in 2021 kwam dat soms ook onder druk te staan en daarmee liet corona zijn sporen na. Niet zozeer in het aantal besmettingen, maar meer in de eindeloze wendbaarheid die werd gevraagd van cliënten en medewerkers, in de morele dilemma's waar we voor kwamen te staan, in de steeds veranderende regelgeving, in het omgaan met het contrast tussen wat er in de maatschappij zich voltrekt en dat wat er gevraagd werd van medewerkers en cliënten in de langdurige zorg, zoals het opvangen van diensten van zieke collega's, als cliënt vaak nieuwe gezichten zien en het lang in de bubbels blijven werken en leven. Dat leidde tot een moeheid bij cliënten en medewerkers.

Maar ondanks die moeheid en beperkingen ervaarden we ook energie bij cliënten en medewerkers. Als bestuurder ben ik ongelofelijk trots op wat we in 2021 naast corona ook nog allemaal aanpakten. We besloten in het voorjaar van 2021 over te stappen naar een nieuw ECD. Eind 2021 werkte al bijna de helft van de organisatie met het ECD van Nedap. Begin april kregen we goedkeuring van de Raad van Toezicht op onze nieuwe strategische koers die we met 30 medewerkers uit de organisatie samenstelden. We introduceerden onze nieuwe kernwaarden Verbinden, Vakmanschap en Vertrouwen. Bovenal behielden we de kracht om onze schouders onder alles wat zich voordoet te blijven zetten. Het signaal dat medewerkers in het medewerkerstevredenheidsonderzoek gaven dat ze niet tevreden waren, raakte mij als bestuurder echt. Het maakte duidelijk dat er nog veel werk aan de winkel is! Dat pakken we in 2022 samen op.

Voor cliënten hebben wij een speciale versie van dit verslag gemaakt die je op de website kunt bekijken. We willen namelijk ook verantwoording afleggen aan hen en hun familie. Zij zijn immers de reden van ons bestaan!



**Jody Cath**  
— Bestuurder SWZ

# Wegwijzer

<b>6</b>	<b>DE AMBITIE VAN SWZ</b>	<b>23</b>	<b>THEMA REGIE</b>
7	Ontwikkellijnen	24	Cliënttevredenheidsmetingen
8	Kernwaarden van SWZ	25	Persoonlijk verhaal: Deelname cliënten verhogen
9	2021 in vogelvlucht	26	Persoonlijk verhaal: Zelf testen verbetert het leven van onze cliënten
		26	Mobiele PCR-test
<b>11</b>	<b>THEMA COMFORT</b>	26	Moreel beraad vaccinatieplicht
12	Nieuwe leverancier ECD	27	Wet zorg en dwang
12	Persoonlijk verhaal: Er komen veel goede ideeën vanaf de werkvloer	28	Inspectiebezoek
13	Persoonlijk verhaal: Key-users gaan een sleutelrol spelen	29	Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen
14	Audit Persoonlijk Plan	29	Persoonlijk verhaal: Nieuw elan in medezeggenschap
15	Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)	30	Persoonlijk verhaal: Inspraak is enorm belangrijk
15	Persoonlijk verhaal: Mooi dat we vanuit vertrouwen gaan werken		
16	Persoonlijk verhaal: De nieuwe RI&E is praktisch en snel toepasbaar	<b>31</b>	<b>THEMA ONTWIKKELING</b>
17	Incidenten en klachten	32	Een andere kijk op de arbeidsmarkt
18	Woonwensen centraal	32	Kengetallen medewerkers
18	Persoonlijk verhaal: De start van de bouw op Zonhove was een echte mijlpaal	33	De route van de zij-instromer
20	Persoonlijk verhaal: We plukken nu de vruchten van een goede voorbereiding	34	Persoonlijk verhaal: De weg naar werk is duidelijk voor iedereen
21	Persoonlijk verhaal: Meer ruimte voor gezelligheid	35	Persoonlijk verhaal: Ik doe er toe en mag er zijn
22	Pilot werken met methodieken LACCS en HOOI	36	Medewerkerstevredenheidsonderzoek
22	Duurzaam aan tafel	36	Inzet PNIL

- 37 Conflicthantering
- 37 Persoonlijk verhaal: Ik zit nu heel anders in gesprekken
- 37 Informatie delen voor goede zorg
- 38 Samenvoeging TOV en Medische Dienst
- 38 Persoonlijk verhaal: We staan er als team en dat is een mijlpaal
- 39 Audits infectiepreventiecommissie
- 40 Teamreflectie/Top-cyclus
- 41 Ontwikkelingsfase teams
- 41 Zelforganisatie
- 42 Persoonlijk verhaal: Successen benoemen helpt om verder te komen
- 43 Programma Ontwikkeling Ondersteuning
- 44 Persoonlijk verhaal: We gaan steeds meer vertrouwen op elkaars vakmanschap
- 45 **Terugblik Centrale Cliëntenraad**
- 46 **Terugblik Ondernemingsraad**
- 47 **Terugblik Raad van Toezicht**
- 48 **Voornemens voor 2022**
- 50 **Intene reflectie op het kwaliteitsverslag**





## De ambitie van SWZ

*“ Het is onze ambitie dat SWZ in 2025 bekend staat als dé professionele zorgaanbieder op het gebied van merkbare mensgerichte zorg voor cliënten in Oost-Brabant, met betrokken, deskundige medewerkers met expertise in de ondersteuning, begeleiding en behandeling van mensen met NAH en EMB. ”*

# 4

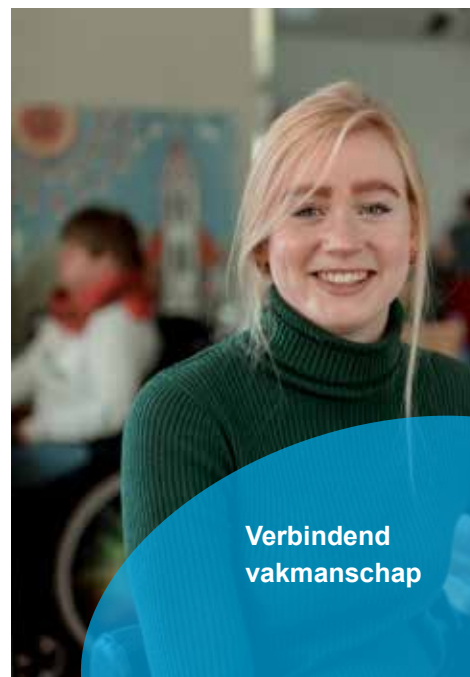
## Ontwikkellijnen

**In de strategische koers 2022-2025 staan de ambities van SWZ voor de komende vier jaar. Samen met ruim 30 collega's vanuit heel SWZ formuleerden we in 2021 de nieuwe strategische koers. Deze collega's dachten mee over wat SWZ tot en met 2025 als zorgaanbieder voor de samenleving wil betekenen.**

Wat willen we bereiken en hoe kunnen we dat vormgeven en verder ontwikkelen? We hebben met

elkaar getoetst dat we blijven ondersteunen vanuit onze kracht en vanuit wat de maatschappij van ons vraagt.

We pasten onze kernwaarden aan, zodat ze naadloos aansluiten bij hoe we handelen en wie we willen zijn. In de praktijk betekent deze nieuwe strategische koers dat we focussen op deze vier ontwikkellijnen:



# 3 Kernwaarden

**Strategische koers 2022-2025**

**Onze visie**  
 SWZ wil waarde toevoegen aan het leven van mensen met een beperking. Dit doen wij door meerkantige menselijke zorg te bieden en samen de mogelijkheden van de cliënt te ontdekken. De toegankelijkste waarde komt tot stand in de relatie tussen medewerker en cliënt, van mens tot mens met hart en hoofd. Hoe we dit doen staat voor de voor de hand liggende. Voor de ander is dat het krijgen van contact en zich begeven voelen. Voor de ander is dat begeleiding naar een volwaardige baan of training om meer zelfstandig te worden. Cliënten maken daarin keuze. Wij staan hiernaast bij en helpen om de best mogelijke zorg en ondersteuning. Wij werken daarbij nauw samen met hun naasten, gemeenten, college-organisaties, maatschappelijke- en lokale partners.

**DIT DOEN WIJ VANUIT ONZE KERNAARDEN**

**Wij verbinden...**  
 In ons werk zoeken wij actief contact. Met aandacht, met plezier, met kennis, elkaar als collega's, onze buren en met mensen in ons professioneel netwerk. Dat doen wij, omdat contact maken en houden voorwaarde is voor meerkantige menselijke zorg. Contact heeft bij ons ook, zonder contact hebben wij geen verbinding. En zonder verbinding bieden wij geen resultaat.  
 Verbinding is voor cliënten met de behoeftig. Van binding tussen cliënten en ons, en tussen cliënten en degenen die hun steun bieden. Maar ook verbinding tussen cliënten en de samenleving, zodat zij ook actief kunnen meedelen. Daar gebruiken wij ons voor in ons contact zijn wij echt. Dat zien de mensen om ons heen in en voelen het.

**Wij zijn vakmensen...**  
 Wij houden van ons vak. Dat zit in ons hart en is onontkoombaar verbonden met meerkantige menselijke zorg. Wij zijn ook vakmensen. We weten wat we doen en nemen daarin verantwoordelijkheid. Dat vakmanschap krijgt ruimte bij ons en is belangrijk in de manier waarop wij werken en de wijze waarop wij ons werk organiseren.  
 Vakmanschap blijft ons bewaarden in ons streven om te leren van onze buren en de steun te bieden te worden. Dat zien de mensen om ons heen en ze voelen het.

**Wij vertrouwen...**  
 Vertrouwen heeft bij ons werk. Wij vertrouwen onszelf en elkaar. En geven elkaar de ruimte om te doen wat wij als vakmensen nodig vinden. Dat vertrouwen is de basis van onze relatie met cliënten en hun families. Niet in onze relatie kunnen we dichtbij. Zonder vertrouwen is voor ons meerkantige menselijke zorg niet mogelijk. Dat zien de mensen om ons heen en ze voelen het.

**ONZE ONTWIKKELIJNEN**

**In onze strategische koers staan vier thema's centraal, die we vertakkelijnen. Daar leggen we de komende jaren de focus op. Deze vier ontwikkelingen ordenen we, net als bij ons inspirerend kader, op de drie dimensies:**


**Client en netwerk**  
**Samen meedelen**  
 Cliënten en hun netwerk vinden zich door ons gehoord en serieus genomen. We staan naast hen en gaan voor actief contact en verbinding. We ondersteunen cliënten actief in hun ontwikkelingskansen. We kunnen en ondersteunen en zijn betrokken en empathisch. Bovendien bieden we cliënten een passende woon- en woonomgeving waarin ze zich fit en veilig voelen.  
 Waar nodig schakelen we deskundigen en (zorg) partners uit ons netwerk in. Ook zetten we nieuwe technologie in die het werk van medewerkers en het leven van cliënten makkelijker maakt. We begeleiden cliënten bij het vinden van een passende plek in de samenleving. Daarom gaan we meer samenwerken met lokale en regionale bedrijven en met mensen in het netwerk van cliënten.  
 Wij delen onze expertise actief met de samenleving en relevante kennisinstellingen. Om onze gezamenlijke kennis te vergroten en inzichtelijk te maken met mensen met een beperking te kunnen ondersteunen.  
 Dit geven we de komende jaren vorm in de ontwikkelingen:  
 • Verdagen van ons werk in JMB en naar samen door!  
 • Steeds ontwikkelings expertise in het samen met mensen met JMB!

**Medewerkers**  
**Verbindend vakmanschap**  
 Bij SWZ gaan we uit van verbinding en vakmanschap. Onze medewerkers zijn professionals. We geven het vertrouwen, de verantwoordelijkheid, de mogelijkheden en de middelen om vol passie te doen wat we nodig vinden. Wij zijn dan ook een zelfgevoerde organisatie.  
 Wij verwachten van medewerkers dat zij eigenaarschap pakken en bereid zijn verantwoordelijkheid te dragen over wat zij doen. Er is zij actief informatie opdoeken en hun kennis vergroten.  
 We vinden het belangrijk dat we een goede werkgever zijn. Onze medewerkers bieden wij een prettige, veilige, professionele en duurzame werkomgeving. Op deze manier kunnen ze goed samenwerken met cliënten en hun netwerk, collega's en vrijwilligers. Er is in een organisatie naar medewerkers kunnen werken met de passie die ze hebben voor de voor de zorg buren en de achternazetbaarheid zijn in hun vak.  
 Dit geven we de komende jaren vorm in de ontwikkelingen:

**Roelgroevoering**  
**Ondersteunen vanuit de bedoeling**  
 We voelen ons verantwoordelijk voor onze maatschappelijke taak. We werken duurzaam. De zorg- en behoeftigheids buren kunnen op onze steun. Steun die is afgestemd op de behoefte, om inspireren te kunnen. Zonder om met elkaar het verschil kunnen maken voor onze cliënten. Samen door dingen zelf handen in mekaar, door de goede randvoorwaarden te creëren of door te adjuvieren. Vanuit ons vakmanschap, in verbinding en met vertrouwen. Dat betekent dat we onze resultaten zorgvuldig bewaarden en scherp zijn op de bedoeling ervan.  
 Structuren, processen, regels en protocollen helpen ons in ons werk en bepalen ons niet. Innovatie en technologie zijn geen doel op zich, maar dragen bij aan duurzaam woon- en werkplek van cliënten en medewerkers.  
 Dit geven we de komende jaren vorm in de ontwikkelingen:

Onze nieuwe strategische koers geeft richting aan ons denken en doen in de komende jaren en geeft ons houvast om nieuwe verbindingen te leggen.

Bij deze koers horen ook nieuwe kernwaarden van waaruit we samen onze ambitie vorm willen geven.



### Wij verbinden

SWZ gaat nóg intensiever samenwerken: met cliënten en hun verwanten, met elkaar en met andere organisaties. Die verbinding is ons fundament om elke cliënt ondersteuning op maat te geven.



### Wij zijn vakmensen

Onze medewerkers zijn professionals die beseffen dat er altijd ruimte is om jezelf en je vakmanschap te ontwikkelen. We faciliteren die ontwikkeling en investeren in samenwerking met kennisinstututen om zo onze expertise verder te ontwikkelen. We delen actief onze expertise en kennis: intern en extern.



### Wij vertrouwen

Bij SWZ werken vakmensen. Zij krijgen de ruimte om hun werk goed te doen en om zich te ontwikkelen. Niet de regels maar de mensen staan centraal. Vanuit dat vertrouwen werken we samen in nieuwe tijden aan nieuwe verbindingen.



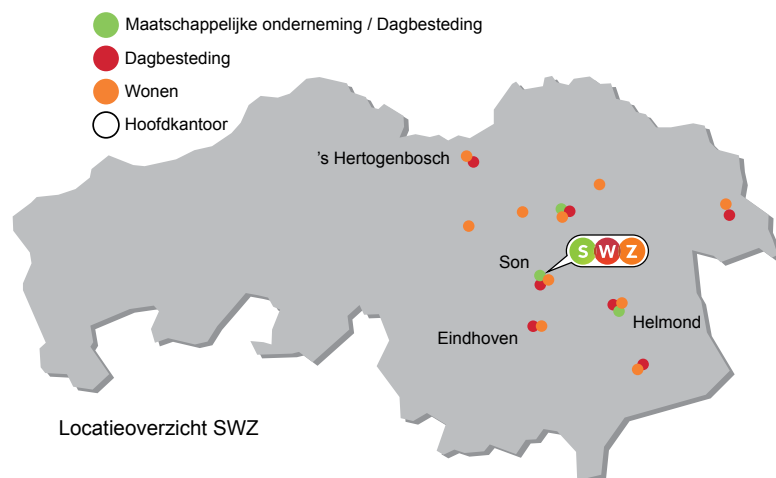
## 2021 in vogelvlucht

### Onze visie

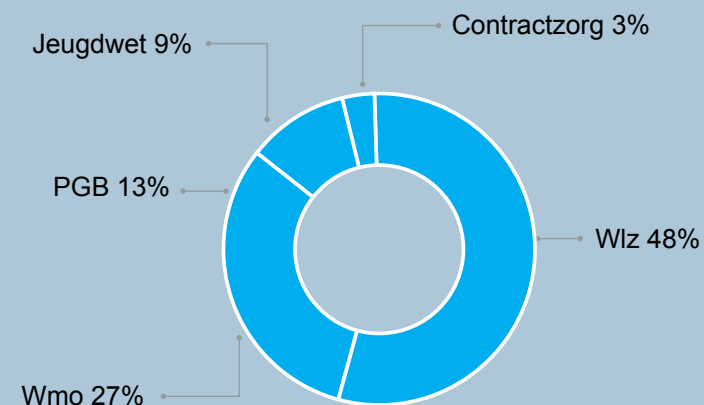
SWZ voegt waarde toe aan het leven van volwassenen en kinderen met (ernstige) meervoudige beperkingen (EMB) of niet-aangeboren hersenletsel (NAH). Dit doen we door merkbare mensgerichte zorg te bieden en cliënten in staat te stellen hun eigen mogelijkheden te ontplooiën. Die toegevoegde waarde komt tot stand in de relatie tussen medewerker en cliënt, van mens tot mens - met hart én hoofd.

### Ons Werkgebied

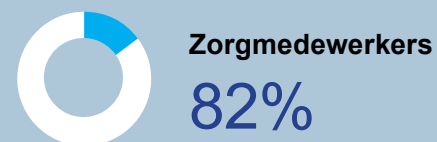
SWZ wil letterlijk en figuurlijk dicht bij de cliënten staan. Cliënten met EMB ondersteunen we vanuit onze locatie Zonhove (regio 1). Cliënten met NAH ondersteunen we vanuit verschillende locaties in Oost-Brabant die samen regio 2 vormen. We bieden intramurale en extramurale ondersteuning op de volgende plaatsen in Oost-Brabant:



### Verdeling cliënten 2021



In loondienst per  
31-12-2021: 513 FTE



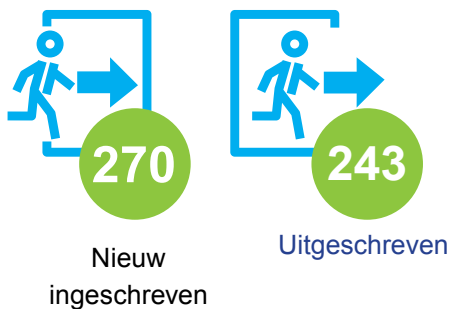
Aantal cliënten in 2021

▲ **1.483**  
(Unieke cliënten in 2021)

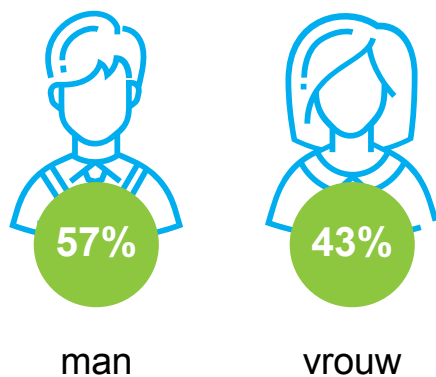
Aantal dagdelen  
dagbesteding op  
activiteitencentra

▼ **116.218**  
(In 2021)

## In- en uitstroom cliënten



## Verdeling mannelijke en vrouwelijke cliënten



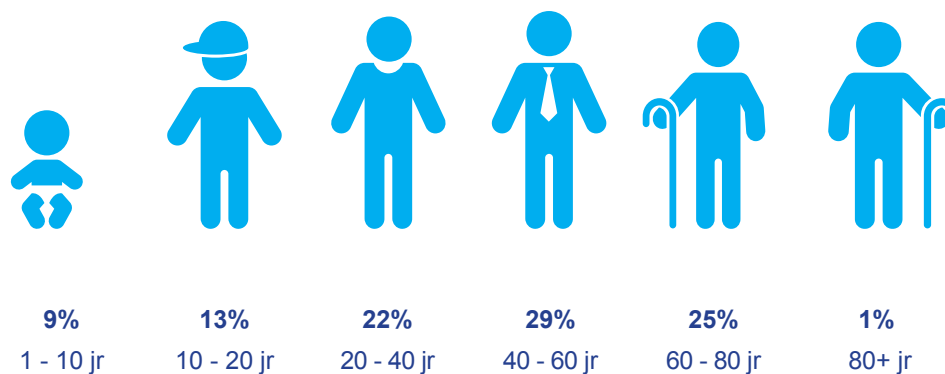
## Wlz

### Productie wlz

aantal dagen dagdelen

Aantal dagen zorg met verblijf en dagbesteding	126.637
Aantal dagen zorg met verblijf zonder dagbesteding	16.750
Aantal dagen zorg op basis van Volledig Pakket Thuis	1.065
Aantal dagdelen dagbesteding	22.379

## Leeftijdopbouw cliënten



## SWZ VOEGT

## WAARDE TOE AAN

## HET LEVEN VAN

## VOLWASSENEN

## EN KINDEREN

## MET (ERNSTIGE)

## MEERVOUDIGE

## BEPERKINGEN

## (EMB) OF NIET

## AANGEBOREN

## HERSENLETSEL

## (NAH).



Kwaliteitsverslag 2021

# COMFORT

Halbe Huitema, strategisch adviseur Informatie & Innovatie

## “Er komen veel goede ideeën vanaf de werkvloer”

### Nieuwe leverancier ECD

In 2021 hebben we een gekozen voor een nieuw systeem voor ons elektronisch cliëntendossier. ONS van leverancier Nedap is een verbetering, omdat:

- medewerkers in een dashboard kunnen zien welke acties van hen verwacht worden in dossiers waar ze verantwoordelijk voor zijn. Dit maakt het gemakkelijker om de Persoonlijk Plannen actueel te houden.
- cliënten en vertegenwoordigers digitaal plannen kunnen ondertekenen via het cliëntenportaal Caren.
- het cliëntenportaal Caren gebruikt kan worden als communicatiesysteem met verwanten.



“Al langere tijd was het vermoeden bij SWZ dat we met een ander ECD gebruiksvriendelijker en beter konden werken. Eind 2020 gaf de leverancier van ons toenmalige systeem aan dat zij gingen stoppen. We moesten toen op zoek naar een ander systeem. Natuurlijk hebben we de kans gegrepen om een ECD te kiezen dat veel beter aansloot bij de wensen van de gebruikers en cliënten.”

### Verlanglijstje

“Om een goede keuze te maken, moet je wel heel goed weten wat de wensen zijn voor het ECD. Daarom hebben we in een werkgroep, met voornamelijk zorgmedewerkers en behandelaren maar ook met cliënten en verwanten, gekeken wat die wensen waren en welk systeem daar het best bij aansloot. ONS van Nedap bleek het beste te passen bij ons ‘verlanglijstje’. Daarop stonden onder meer intuïtief en gebruikersvriendelijk, passend bij zelforganisatie, mobiel kunnen werken, één dossier voor zorg en behandeling en een goed cliënt/verwantenportaal.”

### Goede start

“In april 2021 viel de keuze op ONS en in mei startten we al met de invoering. Dat is normaal al



een enorm project, maar in coronatijd trok het een extra en best ook zware wissel op de organisatie. Toch hebben we dit project binnen de oorspronkelijke planning, ruim binnen budget en met de afgesproken kwaliteit kunnen uitvoeren. We mogen best trots zijn op deze succesvolle implementatie. Waar ik vooral heel blij mee ben is dat er over het algemeen heel positief tegen het nieuwe ECD aangekeken wordt.”

### Meedenken

“Een nieuw systeem is voor iedereen altijd wennen. Er komen gelukkig veel goede ideeën



en verbeteringsuggesties vanaf de werkvloer. Daar gaan we natuurlijk mee aan de slag! Een speciale wijzigingsadviescommissie heeft hierin een centrale rol. In deze commissie zitten alle belanghebbenden. In 2022 gaan we met de verbeteringsuggesties aan de slag en willen we de functies in het systeem nog beter gaan benutten, zoals plannen en roosteren. Daarmee kunnen we waarschijnlijk kosten besparen én het dagelijkse werk van medewerkers gemakkelijker maken.”

2020

Quick wins in oude ECD-systeem gerealiseerd



2021

Keuze en implementatie nieuw ECD-systeem



2022

Meer data uit ECD ophalen om ons beleid te analyseren



ECD

Bart Fransen, persoonlijk begeleider en trainer ECD:

## “Key-users gaan een sleutelrol spelen”

“Collega’s kunnen bij mij terecht als ze vragen hebben over hoe ze iets in het ECD moeten doen. Naast deze ‘helpdesktaken’ heb ik ook medewerkers mogen trainen in het nieuwe ECD. Voor mij was het logisch om dat te doen, omdat ik bij het vorige systeem ook al collega’s trainde en ondersteunde. Wat ik een goede stap vond, is dat we gestart zijn met het trainen van één of twee key-users binnen een team. Zij gaan binnen hun team een sleutelrol spelen en zijn voor het team het eerste aanspreekpunt bij vragen over het ECD. Daarmee krijgen we meer kennis over het ECD in de teams en worden de lijntjes nog korter. Dat helpt om het werken met het ECD te vergemakkelijken.”

### Gewenningsproces

“Eerlijk is eerlijk: de overstap naar ONS is voor iedereen wennen.

Het systeem is op bepaalde fronten gebruiksvriendelijker. Maar we merken ook dat medewerkers nog moeten wennen aan het systeem en het zich eigen moeten maken. Dat heeft tijd nodig. Ik merk ook dat medewerkers soms nog zoekende zijn naar een manier om prettig met het ECD te werken. Als ECD-beheergroep willen we in 2022 ook het uitwisselen van tips en tricks stimuleren. Verbeterpunten die we vanuit de werkvloer krijgen nemen we heel serieus en koppelen we ook terug. Zo willen we dat ONS in de praktijk goed ingezet en bijgehouden wordt.”

### Transparantie

“ONS biedt vooral voor cliënten meer transparantie. Zo kan een cliënt desgewenst zijn Persoonlijk Plan voortaan digitaal ondertekenen. Net als in het vorige ECD-systeem kan een cliënt allerlei gegevens inzien. Maar bij ONS zijn er meer mogelijkheden om

zaken in te zien en kan een cliënt ook meer informatie toevoegen. Zo kan een cliënt bijvoorbeeld zijn agenda zelf vullen. Dat vind ik wel de meerwaarde van dit systeem, omdat het persoonlijk begeleiders uitdaagt om met een cliënt te bespreken wat hij in het ECD wil opnemen en inzien. Dat geeft meer regie aan de cliënten en dat is een winstpunt.”



## Audit Persoonlijk Plan

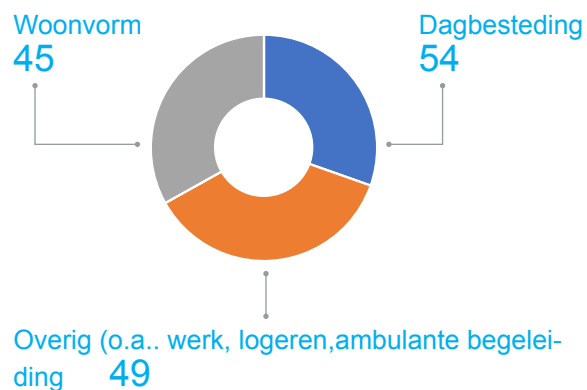
**SWZ wil ondersteuning op maat geven. De spil in die ondersteuning is het Persoonlijk Plan.**

Elke cliënt heeft zo'n plan waarin staat wat zijn of haar doelen zijn en hoe SWZ ondersteunt in het bereiken van die doelen. Minstens twee keer per jaar is er een steekproefsgewijze audit op de inhoud van de persoonlijk plannen.

We controleren dan 10% van de persoonlijk plannen op:

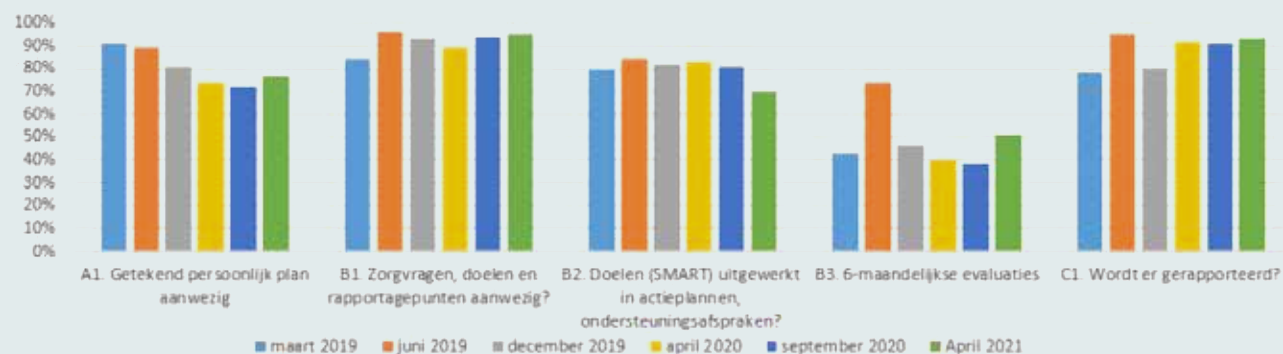
- inhoud van het cliëntdossier
- inhoud van het Persoonlijk Plan
- uitvoering van het Persoonlijk Plan

### Interne audit persoonlijk plan april 2021



## Dossiercontrole ECD

Dossiercontrole 2019, 2020, april 2021



### Wat gaat goed?



- Aandacht voor een thema van het persoonlijk plan/ECD zorgt op dat punt voor verbetering in het persoonlijk plan/ECD. Dit was merkbaar in onder meer extra aandacht voor evalueren van het persoonlijk plan in april 2021.
- Corona en het daaruit volgende verhoogde ziekteverzuim hadden weinig negatieve invloed op volledigheid van dossiers.

### Wat kan beter?



- Niet 100% van de dossiers is op orde.
- Doelen en ondersteuningsafspraken verdienen meer aandacht en moeten beter worden ingevuld.
- Medewerkers beter informeren dat ook risico's in doelen uitgewerkt moeten worden.
- Verbeteracties, waaronder methodisch werken met dossiers, zijn door corona vertraagd of uitgesteld.
- Door corona was het voor een aantal cliënten niet mogelijk hun Persoonlijk Plan persoonlijk te ondertekenen. Daardoor is het aantal ondertekende plannen gedaald.

## Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) in 2021

Liesbeth van Berlo, lid ondernemingsraad

### “Mooi dat we vanuit vertrouwen gaan werken”

“Arbo en veiligheid zijn voor elke medewerker belangrijk. In de praktijk gebeurt er op dat terrein al veel goeds, maar was dat niet altijd geborgd in de RI&E. Dat besef hadden we heel duidelijk en sterk bij de ondernemingsraad. We constateerden ook dat de verplicht RI&E systeemgericht was. Daarom sloot het niet aan bij de praktijk én bij de visie van SWZ om te werken vanuit vakmanschap, vertrouwen en verbinding. In het kader van de zelforganisatie hebben we de Adviseur Bedrijfsprocessen, Sandra Ouwersloot, gevraagd om het proces van RI&E onder de loep te nemen.”

#### Vertaalslag

“Sandra heeft geholpen om een vertaalslag naar de praktijk te

maken. Daardoor ligt er nu een RI&E die aansluit bij onze zorgpraktijk en visie. Het is mooi dat we in de nieuwe werkwijze uitgaan van vertrouwen. Locaties krijgen de ruimte om goed voor cliënten, collega's en zichzelf te zorgen. Zo is de RI&E van een 'afvinklijst' veranderd in een onderwerp waarvan het belang ingezien en gedragen wordt door zorgmedewerkers én waarin maatwerk mogelijk is.”

#### Basis

“Grote winst is dat er voor de invulling van de RI&E nu een handzaam en duidelijk document aan de basis staat. Maar het is wel een basis. Medewerkers moeten er komend jaar mee aan de slag. Ook daarin speelt vertrouwen en vakmanschap een rol. Teams krijgen tijd en ruimte

om naar eigen inzicht te investeren in Arbo en veiligheid. Deze nieuwe aanpak sluit ook naadloos aan bij de 'bedoeling' binnen SWZ.”

#### Kennis delen

“2022 wordt wat de RI&E betreft het jaar van de verbinding. We gaan teams enthousiasmeren om op de nieuwe manier met Arbo en veiligheid aan de slag te gaan. Delen van kennis en ervaringen zal daarin een belangrijke rol spelen. Want ook op het gebied van RI&E is er veel kennis en kunde binnen de organisatie. Die delen met anderen: daar wordt iedereen beter van.”

INITIATIEF VAN DE ONDERNEMINGSRAAD IS HET PROCES VAN DE RI&E HERZIEN EN VERTAALD NAAR WAT PAST BINNEN DE VISIE VAN SWZ.



Voorbereidingen uitrol RI&E op alle woonlocaties.



Teamrolhouders veiligheid van woonlocaties ontvingen link en instructie voor vragenlijst ZorgRie.



De rondgangen bij de locaties door de externe Arbo adviseur van de arbo-dienst HCC (als verplicht onderdeel van de Ri&E) konden vanwege de coronamaatregelen niet doorgaan. Tussentijds heeft de arbo – en veiligheidsadviseur periodiek overleg gehad met een afvaardiging van de Ondernemingsraad over de voortgang en stand van zaken. De conclusie was dat de ZorgRie onvoldoende aansluiting vindt bij de besturingsfilosofie en de visie van SWZ.



Bijeenkomst met Ondernemingsraad en afgevaardigden om visie en wensen RI&E te bespreken. Met de Ondernemingsraad is afgesproken om eerst dit overleg af te wachten alvorens met de verdere uitvoering van de Ri&E verder te gaan.

Sandra Ouwersloot, Adviseur Bedrijfsprocessen:

## “De nieuwe RI&E is praktisch en snel toepasbaar ”

**“De kracht en kennis zit bij de vakmensen. Dat is het uitgangspunt bij het herontwerp van bedrijfsprocessen. Ook bij de RI&E is dat zo. Maar de bestaande RI&E is een bewerkelijke checklist en die zorgde dat de RI&E niet per definitie iets van de mensen en de teams zelf was. Met een werkgroep, bestaande uit vakmensen vanuit de zorg, HRM en de ondernemingsraad, hebben we het proces rondom de RI&E onder de loep genomen**

### Nieuwe start

“De werkgroep focuste op de vraag hoe de RI&E als instrument toepasbaar gemaakt kon worden voor de zorg en zo vorm gegeven kon worden dat een veilige en gezonde werkplek iets wordt van de medewerker en het team zelf. De eerste stap was om vast te stellen wat de wettelijke regels voor de RI&E zijn. Dat gaf ook inzicht in de vrije ruimte die er binnen die wettelijke kaders is. Er bleek behoorlijk wat ruimte te zijn om op basis van vertrouwen en vakmanschap invulling te geven aan de RI&E.”

### Kennis en kunde

“Medewerkers beseffen heel goed dat een veilige werkomgeving een belangrijk thema is. Maar ze willen dat graag doen vanuit het vertrouwen in

ieders vakmanschap en de context van hun leefwereld. We zien de RI&E ook als een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dat betekent niet dat iedereen alles moet weten en kunnen, want de RI&E omvat een groot aantal thema's die allemaal een eigen expertisegebied of kwalificatie kennen. Maar als we vertrouwen op het vakmanschap, dan wordt ook duidelijk dat het vakmanschap bij meerdere professionals ligt en dat samenwerken noodzakelijk is. Daarom leggen we daar waar mogelijk de verantwoordelijkheid en het eigenaarschap voor de RI&E bij de teams en de individuele medewerker. Is er meer specialistische kennis nodig, zoals bijvoorbeeld bij brandveiligheid of bhv-middelen, dan pakken we dit op organisatieniveau op.”

### Routekaart

“We gaan echt heel anders werken met de RI&E. De contouren daarvoor zijn in 2021 gezet. In 2022 willen we dit in fasen samen met een klein aantal teams verder vormgeven. Hierbij nemen we de tijd en de ruimte om van ervaringen te leren, de puntjes op de 'i' te zetten en waar nodig bij te sturen. We beseffen heel goed dat medewerkers moeten weten waar ze terecht kunnen met vragen over de verschillende thema's. Daarom hebben we een handige routekaart ontwikkeld, waarop staat waar

medewerkers terecht kunnen als er een vraag is over de RI&E. De toegevoegde waarde van de nieuwe werkwijze is dat de context meer meeweegt in Arbo en veiligheid. Het besef dat per team de RI&E kan verschillen zorgt dat teams ruimte krijgen om accenten te leggen die voor hen van toepassing zijn. Daarmee verandert RI&E van een checklist in een thema dat in de teams op de agenda staat.”

### RI&E in 2021

Totaal aantal vragenlijsten ZorgRie uitgezet **38**





## Incidenten en klachten

In 2021 was extra aandacht voor het voorkomen van incidenten en klachten.

- behandelaren hadden extra aandacht voor valpreventie en gedragsproblematiek
- afstudeerproject student HBO Verpleegkunde om medicatieproces te verbeteren.
- incidentencommissie deed 9 interne onderzoeken op verzoek van teams of zorgdirecteur, waardoor verbetermaatregelen binnen teams en organisatiebreed gerealiseerd zijn.

### INCIDENTEN & KLACHTEN

## 2020

Versterking incidentencommissie



## 2021

Incidentencommissie wordt steeds beter gevonden en doet meer intern onderzoek



## 2022

Methodisch werken helpt om incidenten verder terug te dringen



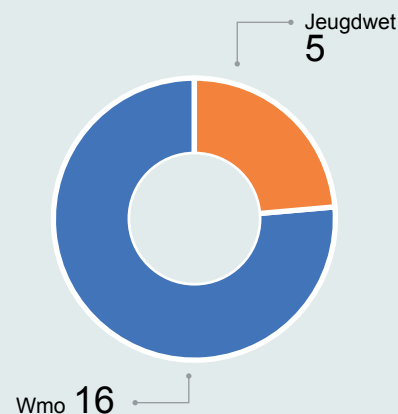
## Meldingen IGJ

In 2021 zijn er twee nieuwe meldingen gedaan. Eén daarvan zat eind 2021 nog in de onderzoeksfase. In 2021 werd ook één melding afgerond die in 2020 was gedaan.

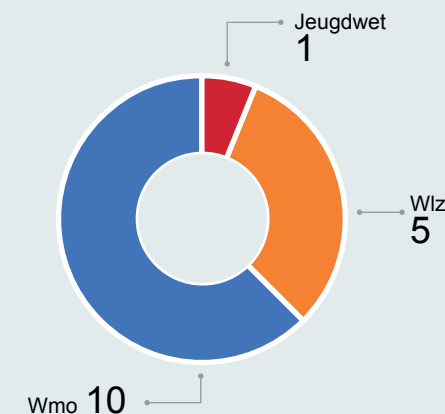
De IGJ bracht bij één woonvorm een aangekondigd thematisch toezichtbezoek. In 2021 is er één bedrijfsongeval gemeld bij de inspectie SZW.

## Aantal klachten en kwesties

### Regio 1

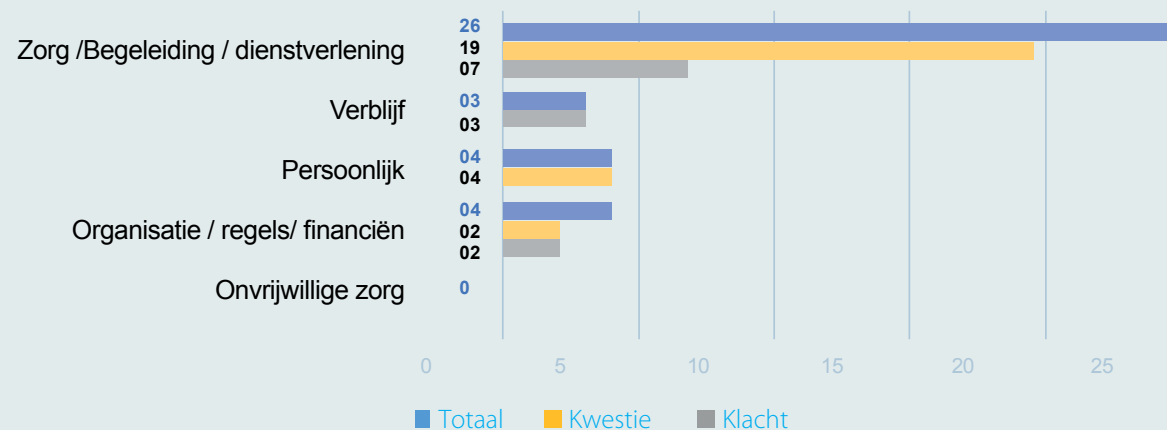


### Regio 2



2 klachten liepen nog door uit 2020. In 2021 is 1 formele klacht ingediend.

## Soort klachten en kwesties in 2021



Er waren 4 persoonlijke kwesties, de andere kwesties waren meldingen van onvrede.

## Woonwensen centraal

Bij SWZ wonen in totaal 423 cliënten op 16 locaties. Hun woonwensen staan centraal bij de ontwikkeling van nieuwe woonvormen en de aanpassing en renovatie van onze bestaande woonvormen.

### Uitbreiding appartementen

In de grotere steden is een groot tekort aan woningen voor onze cliënten. In 2021 hebben we kansen verkend om in Eindhoven, 's-Hertogenbosch en Helmond meer woningen te realiseren. Samen met woningcorporaties hebben we een haalbaarheidsonderzoek opgestart.

### Metamorfose huiskamers

De huiskamers van de woonvormen Tonnaerstraat en Silverenberg hebben een metamorfose ondergaan. Deze 'make over' is nu afgerond. In 2022 wordt op beide locaties een appartement toegevoegd.

Stefan Verrijt, Adviseur Vastgoed:

## “De start van de bouw op Zonhove was een echte mijlpaal”

“In het najaar van 2021 konden we na jaren voorbereiding eindelijk starten met de bouw op Zonhove. De aanleg van de bouwweg en de plaatsing van de tijdelijke units waren een mijlpaal. Na jaren van voorbereiding wordt de herontwikkeling van Zonhove eindelijk zichtbaar en concreet.”

### Een goed begin

“Een goed begin is het halve werk. Dat geldt nadrukkelijk ook voor zo'n ingewikkeld bouwproject. Het bouwteam - dat onder meer bestaat uit de bouwarchitect, een landschapsarchitect, een bouwmanagementbureau en een projectteam van SWZ - heeft veel zorg, tijd en aandacht besteed aan de ontwikkeling van de bouwplannen. We zijn blij en ook trots dat we in 2021 samen met alle betrokkenen, waaronder cliënten, verwanten, medewerkers en buurtgenoten, het voorlo-



pig ontwerp hebben kunnen omzetten naar een definitief ontwerp. Die betrokkenheid tekent het vertrouwen hoe de nieuwbouw bij iedereen leeft.”

### Begrip en enthousiasme

“Bouwen zonder overlast gaat niet. Dat was ook zo bij de start van de bouw op Zonhove. Naast de 'overlast' tijdens de aanleg van de bouwweg en het plaatsen van de tijdelijke units hadden onze bouwplannen ook invloed op het dagelijkse leven van cliënten en medewerkers. Zo

moest onder meer de dagbesteding aangepast worden en waren de eerste interne verhuizingen van locaties een feit. Ik realiseer me dat dit, zeker in combinatie met de coronamaatregelen, veel gevraagd heeft van zorgmedewerkers. Zij hebben steeds begrip gehad voor onze werkzaamheden. Natuurlijk scheelde het dat we iedereen steeds zo goed mogelijk geïnformeerd hebben. Gaandeweg het ontwikkelingsproces hebben we daarin veel geleerd en dat nemen we zeker mee naar de toekomst!”

### Veiligheid voorop

“De veiligheid bij de bouw staat voorop. We hebben daar vooraf en tijdens de eerste bouwwerkzaamheden heel duidelijk op gefocust. Dat is allemaal goed gegaan en dat hoort ook zo. We realiseren ons dat de bouwwerkzaamheden op grote interesse van cliënten kunnen rekenen. Het speciale vlogteam (bestaande uit cliënten en medewerkers) dat over de werkzaamheden berichtte en de veilige ‘kijktribune’ bij het plaatsen van de tijdelijke units waren een groot succes. Voor het bouwteam was het heel motiverend om te merken dat iedereen zo enthousiast is over zo’n mijlpaal als de start van de bouw.”

### Strakke kaders

“In 2022 gaan we gestaag door met de bouw. Daarvoor moet eerst de officiële bouwvergunning verleend worden. De aanvraag is eind 2021 ingediend en we verwachten de vergunning in 2022 te krijgen. De grootste uitdaging is om de bouw binnen de strakke financiële kaders uit te voeren. Als gevolg van wereldwijde ontwikkelingen is de prijs van bouwmaterialen enorm gestegen. Het herontwikkelingsplan van Zonhove gaat

niet alleen over stenen, maar over een integraal woon- en leefconcept. Daarom willen we niet zomaar plannen die juist extra waarde toevoegen aan het welzijn van onze cliënten wegbezuinigen. SWZ kennende zal er zeker energie in gestoken worden om dat prachtige plan zo compleet mogelijk te kunnen uitvoeren.”

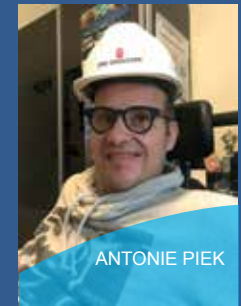
## Nieuwbouw Zonhove

De voorbereiding voor de herontwikkeling van Zonhove heeft een aantal jaren geduurd. In het najaar van 2021 maakten we een start met dit enorme project. Dit gebeurde er al:

- het voorlopige ontwerp is uitgewerkt in een definitief ontwerp
- de architect legde cliënten uit wat en hoe er gebouwd gaat worden
- een eigen vlogteam laat zien wat er op het terrein gebeurt
- plaatsing, inrichting en oplevering tijdelijke units waar cliënten tijdelijk gehuisvest worden.

Al het nieuws over de herontwikkeling Zonhove is te volgen op de website [www.nieuwbouwzonhove.nl](http://www.nieuwbouwzonhove.nl).

**ANTONIE PIEK (ZONHOVE) :** “WAT IK ZO MOOI VIND AAN DE NIEUWBOUW? NOU, EIGENLIJK ALLES .... STRAKS WONEN WE OP EEN PRACHTIG TERREIN MET MINDER VERKEER, MEER GROEN EN NIEUWE GEBOUWEN MET MEER RUIMTE.”



ANTONIE PIEK



## Renovatie de Munsel

Woonvorm de Munsel in Boxtel is in 2021 in fasen grondig gerenoveerd. De cliënten zijn tijdens de renovatie (per bouwvleugel) verhuisd naar hun tijdelijke huisvesting bij woonvorm De Eekelhof in Schijndel. Eind 2021 was de renovatie gereed. Cliënten en medewerkers zijn erg tevreden met het resultaat.

Maarten Harting, projectmanager nieuwbouw Zonhove:

## “We plukken nu de vruchten van de goede voorbereiding”

**“De herontwikkeling van Zonhove is een ambitieus, complex maar ook een heel mooi plan. Dat heeft veel voorbereiding gevraagd. Maar het geduld van allerlei mensen, vooral van cliënten, wordt beloofd.”**

“In 2021 startte de voorbereidende bouwwerkzaamheden. Daarbij gaan we zeker de vruchten plukken van de intensieve voorbereiding. Het goed informeren en betrekken van allerlei partijen zorgde voor verbeteringen en inzicht in de uitvoerbaarheid van het plan. Er ligt nu een breed gedragen plan en ontwerp dat we de komende jaren gaan uitvoeren.”

### Bouwteams

“Die uitvoering is vanwege de locatie behoorlijk ingewikkeld. Maar we kunnen rekenen op de professionaliteit en het vakmanschap van de vier bouwteampartners. Binnen het bouwteam ‘gebouwen’ wordt met de aannemers, ontwerpers en adviseurs gewerkt aan de ontwikkeling van gebouwen. Het bouwteam ‘infra’ bestaat uit aannemers, ontwerpers en adviseurs die zich focussen op de onder- en bovengrondse infrastructuur. Denk aan de totale terreininrichting van het park, maar ook de riolering, de elektra, verwarming en glasvezelvoorziening en de afwerking van de paden en wegen.”

### Andere organisatie

“We zijn in een nieuwe en vooral leuke fase beland. We werken naar een uitvoeringsmoment toe! Dat betekent ook veel voor de organisatie rondom de herontwikkeling van Zonhove. Daarom gaan we in 2022 de projectorganisatie aanpassen en verbeteren. Dat is nodig om de voorbereiding en uitvoering van de bouwwerkzaamheden goed en gestroomlijnd te laten verlopen. Wat echt helpt is dat we in de voorbereiding al veel hebben vastgesteld en afgestemd. Een goede voorbereiding is nu eenmaal het halve werk!”

### ‘Zure’ vruchten

“Wat ik persoonlijk in 2021 lastig vond was dat we niet fysiek konden overleggen. Natuurlijk kun je online veel zaken bespreken, maar die noodgedwongen afstand heeft wel impact gehad op het teamgevoel. In de nieuwe projectorganisatie zal dat zeker een extra aandachtspunt zijn. Net als de ‘zure’ vruchten die we helaas ook moeten plukken. Het plan staat door de wereldwijde ontwikkelingen financieel onder druk en dat geldt ook voor de tijdelijke beschikbaarheid van bouwmaterialen. Maar ook hier hebben we profijt van de gedegen voorbereiding. De hoge ambitie die in het plan staat geeft ruimte om iets af te schalen zonder dat de kwaliteit van het complete plan in het gedrang komt.”



Cynthia, Dirk en Carolien, bewoners De Munsel:

## ”Meer ruimte en meer gezelligheid”

**Woonvorm De Munsel werd in 2021 grondig gerenoveerd. Die gelegenheid greep het team aan om te kijken hoe ze naast het wooncomfort ook het woongenot van cliënten kon verbeteren. Er werd gekeken naar de individuele cliënt, naar zijn ontwikkeling en in welke groep hij zich thuis zou voelen.**

Dat was de leidraad om de nieuwe appartementen toe te wijzen. Cliënten Cynthia, Dirk en Carolien waren daar blij mee. “We vonden de renovatie en alle veranderingen heel erg spannend. Maar we keken er ook naar uit. We wonen voortaan bij mensen die we al lang en goed kennen. Er is bij de nieuwe groepsindeling vooral gekeken naar de leeftijd en wie bij elkaar past. We vinden dat ze dit veel eerder hadden mogen doen.”

### Andere blik

De Munsel is een grote woonvorm met drie units. In de loop der jaren werd de indeling van de units steeds meer gebaseerd op de zorgvraag. Na de

renovatie koos het team bewust om vooral te kijken naar een betere aansluiting in persoonlijkheden en interesses. Een grondig opgeknapt gebouw én een nieuwe groepsindeling... Dat is best spannend voor de cliënten, zeker voor de bewoners van het eerste uur. Toch zijn Cynthia, Dirk en Carolien dolblij met de nieuwe indeling. “Ik had heel veel zin in mijn nieuwe groep en appartement,” vertelt Cynthia. “Ik heb nu meer contact met bewoners die ik goed ken.” Carolien sluit zich daarbij aan: “Het is gezelliger en we trekken nog meer naar elkaar toe. Maar het was ook spannend.” Dat gold ook voor Dirk. “Ik zag er tegenop maar ik keek er ook naar uit. De medewerkers legden alles goed uit en dat hielp.”



CYNTHIA, DIRK EN CAROLIEN

## Pilot werken met methodieken LACCS en HOOI



HET WERKEN MET  
METHODIEKEN  
VERSTERKT HET  
VAKMANSCHAP  
VAN ONZE  
MEDEWERKERS.

### PILOT WERKEN MET METHODIEKEN

2020

Quickwins in oude ECD-systeem gerealiseerd



2021

Pilots met LACCS-methode en 'Hooi op je vork'



2022

Uitrol methodisch werken in de organisatie



SWZ wil aan elke cliënt zorg op maat geven. Het is belangrijk dat elke medewerker hetzelfde beeld heeft van die zorg op maat. Dat kan door te werken met methodieken. In 2019 onderzochten we welke methoden hiervoor geschikt zijn. We kozen de LACCS-methode voor cliënten met een ernstige meervoudige beperking (EMB). Voor cliënten met niet-aangeboren hersenletsel (NAH) viel de keuze op de methode 'Hooi op je vork'. In 2021 zijn we gestart met pilots voor beide methoden. De deelnemers zijn enthousiast over de methodes.

#### Dit is in 2021 bereikt:

- Start pilots LACCS en Hooi op je vork.
- Een werkgroep dacht na hoe we zorgen dat de LACCS-methode in de praktijk beklijft. Een grotere rol voor de gedragskundige en goede ondersteuning van de methode in het ECD helpen daarbij.
- 2 gedragskundigen, de geestelijk verzorger, 7 persoonlijk begeleiders (van 5 woonvormen), 1 ambulante medewerker en 1 medewerker dagbesteding zijn gestart met de training Hooi op je vork.

#### LACCS

De LACCS-methode richt zich op een goed leven voor mensen met ernstige verstandelijke of meervoudige beperkingen. Het programma gaat in op de vijf belangrijke gebieden: lichamelijk welzijn, alertheid, contact, communicatie, stimulerende tijdsbesteding. In 2016 hebben we deze methode al bij SWZ geïmplementeerd, maar het lukte toen niet om de methode goed te borgen.

#### Duurzaam aan tafel



In 2020 hebben we veel aandacht geschonken aan duurzaam en gezond eten. Eind 2021 is dit project stopgezet, omdat er projectkeuzes gemaakt moesten worden in combinatie met de begroting 2022.

De teams liepen over van de projecten en dat dwong ons om keuze te maken. Door corona is de teamdag voeding niet doorgegaan. Toch heeft het thema zeker nog de aandacht binnen SWZ. Op Buitenbrink 2-4 zoeken we samen met de werkgroep voeding van de cliëntenraad naar de beste leverancier voor warme maaltijden op Zonhove.

#### Hooi op je vork

Hooi op je vork is een model voor het ondersteunen van mensen met niet-aangeboren hersenletsel, zowel ambulante, in dagbesteding als op woonlocaties. Het model is bij uitstek geschikt om in de praktijk vraaggericht te werken en te streven naar maximale autonomie en regie.



Kwaliteitsverslag 2021

**REGIE**



## Metten om meer te weten ...

SWZ wil graag weten hoe cliënten hoe zij hun kwaliteit van leven ervaren. Cliënten die vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz) ondersteuning krijgen, vragen we elke drie jaar om mee te werken aan een cliënttevredenheidsmeting.

Deze meting staat in 2022 op het programma. We vragen cliënten die ondersteuning krijgen vanuit de Jeugdwet of Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) elk jaar om mee te werken aan een cliëntervaringsonderzoek. Daarvoor gebruiken we de vragenlijst 'Ben ik tevreden?' uit de VGN-waaiër.

### CLIËNTTEVREDENHEIDSMETING

## 2020

Onderzoek of andere methode voor meten cliënttevredenheid zorgt voor meer deelname van cliënten aan het onderzoek



## 2021

Evaluatie 'Ben ik tevreden'?-methodiek en onderzoek naar alternatieve methode cliënttevredenheidsmeting

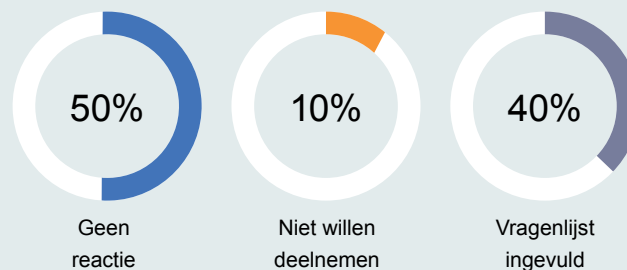


## 2022

Werkgroep evalueert methode van cliënttevredenheidsmeting



### Wmo cliëntervaringsmeting - 342 cliënten



#### Wat gaat goed?



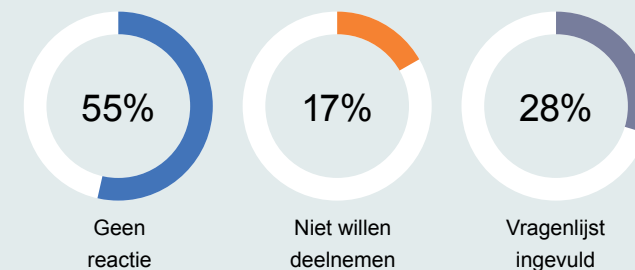
- Cliënten zijn over het algemeen tevreden over hun lichamelijk welbevinden.
- De meerderheid van de cliënten voelt zich veilig in zijn omgeving.
- De meeste cliënten kunnen het aangeven als hen iets dwars zit.
- Ruim 70% van de cliënten ervaart dat ze goed in staat is om eigen keuzes te maken.
- Cliënten zijn heel tevreden over de hoge mate van eigen regie bij het afnemen van producten en ze zijn heel tevreden over de zorg van SWZ.

#### Wat kan beter?



- De mogelijkheid om bij de dagbesteding nieuwe dingen te leren.
- Cliënten voelden zich door corona lichamelijk en geestelijk ernstig beperkt.

### Jeugdwet cliëntervaringsmeting - 18 cliënten



#### Wat gaat goed?



- Ouders/ vertegenwoordigers zijn tevreden over het contact met SWZ.
- De zorg/begeleiding van het kind wordt als positief ervaren door verwanten. In het algemeen wordt er op bijna alle vragen tevreden of zeer tevreden gescoord.

#### Wat kan beter?



- Ruimere openingstijden buitenschoolse opvang.
- Eén ouder geeft aan ontevreden te zijn over de voeding die wordt aangeboden.



Marian van Kempen, beleidsadviseur:

## “Deelname cliënten verhogen”

We wilden in 2021 de gebruikte methode ‘Ben ik tevreden’ evalueren. De deelname van cliënten vinden we al jaren te laag. We willen graag weten of we het cliënten nog gemakkelijker kunnen maken om mee te werken aan onze cliëntmetingen.

Maar we merkten in 2021 dat corona veel vroeg van onze cliënten en medewerkers. Daarom hebben we besloten om de evaluatie op te schorten. In 2022 zal er een werkgroep starten die hier mee aan de slag gaat. Wel hebben we speciaal voor de EMB-clieñten een observatielijst aan de cliëntmeting toegevoegd.”



MARIAN VAN KEMPEN



## SWZ verkent aanvullende mogelijkheden dagbesteding

**Corona heeft ons anders doen kijken naar dagbesteding. Dat was in 2020 al zo. Tijdens de eerste coronagolf moesten de activiteitscentra noodgedwongen sluiten en werd dagbesteding bij de woonvormen aangeboden.**

Dat verrijkte onze kijk op dagbesteding en leidde tot het voornemen om te onderzoeken hoe we dagbesteding op Zonhove nog beter kunnen afstemmen op de behoeften van de cliënten. In 2021 heeft een select groepje medewerkers van dagbesteding, capaciteitsplanning en de

zorgdirecteur een werkbezoek gebracht aan collega-organisatie ORO. Dit was heel leerzaam en gaf een boost aan verdere samenwerking en afstemming. Door corona en de oplopende werkdruk heeft het project dagbesteding een periode stilgelegen.

In 2022 zal ORO een werkbezoek aan de dagbesteding van SWZ brengen. SWZ gaat kijken naar mogelijkheden om de samenwerking tussen wonen en dagbesteding te versterken.

Chantal Dielis, verpleegkundig specialist

## “Zelf testen verbetert het leven van onze cliënten”

“Als een cliënt 's ochtends verkouden wakker werd, moest hij soms 8 uur wachten op een testuitslag. Al die uren moest hij of zij alleen op de kamer de uitslag afwachten en moesten medewerkers in beschermende kleding die kamer op. Dat vond ik onmenselijk. Dus dacht ik na over een oplossing.”

Er bleek een betrouwbare PCR-test te zijn waarmee we snel en betrouwbaar cliënten kunnen testen. Voortaan weten we binnen 15 minuten of een cliënt wel of geen corona heeft. Bijkomend en groot voordeel is dat we ook medewerkers op onze locatie in Son betrouwbaar en snel kunnen testen. Dat voorkomt een hoop gepuzzel in roosters, want medewerkers weten na 15 minuten of wel of niet mogen werken. Extra waardevol is dat het RIVM akkoord is gegaan met de inzet van deze test in de langdurige zorg. Daarmee hebben we niet alleen voor onze cliënten een lans gebroken, maar ook het verschil gemaakt sector breed.”



CHANTAL DIEELIS



## Mobiele PCR-test verbetert zorg aanzienlijk

**Iedereen bij SWZ was het er over eens: het was geen doen dat cliënten en zorgmedewerkers 8 uur (of langer) op de uitslag van hun PCR-test moesten wachten. Verpleegkundig specialist Chantal Dielis zocht samen met onze bestuurder Jody Cath naar een praktische oplossing. Die werd gevonden.**

ID NOW heet die oplossing. Eenvoudig gezegd is dit een door het RIVM goedgekeurd mobiel PCR-testapparaat. Een verpleegkundige neemt de test af. Voorwaarde is wel dat de ID NOW elke maand door een laboratorium gecontroleerd en geijkt wordt.

De leverancier verzorgde de training van 7 verpleegkundigen. Zij nemen tussen 7 en 23 uur de tests bij SWZ af. Een inspirerend voorbeeld hoe vanuit vakmanschap verbindingen worden gelegd om zo in vertrouwen goede zorg te kunnen leveren!

## Moreel beraad over vaccinatieplicht

**Mag je eisen dat zorgmedewerkers een coronaprik haalt? Of registreren welke zorgmedewerker gevaccineerd is en welke niet?**

Geen gemakkelijke vragen waar ook geen gemakkelijk antwoord op is. Daarom organiseerden we in 2021 een moreel beraad over deze kwesties. Met 20 vertegenwoordigers van cliënten, verwanten, medewerkers, de Ondernemingsraad, de ethische commissie en onze bestuurder hielden we een moreel beraad. De uitkomst? We voelen niets voor een verplichte vaccinatie, want bij SWZ werken we vanuit verbinding en vertrouwen. Maar we vragen wel van onze medewerkers om stil te staan bij de consequenties van hun keuze omtrent vaccineren en registreren. Want we werken bij SWZ ook in verbondenheid met elkaar en met cliënten, en dat willen we veilig doen.



## Samen onvrijwillige zorg nog verder terugdringen

Op 1 januari 2020 is de Wet zorg en dwang (Wzd) ingevoerd. In deze wet staat hoe onvrijwillige zorg aan mensen met een verstandelijke beperking of NAH geregeld moet worden.

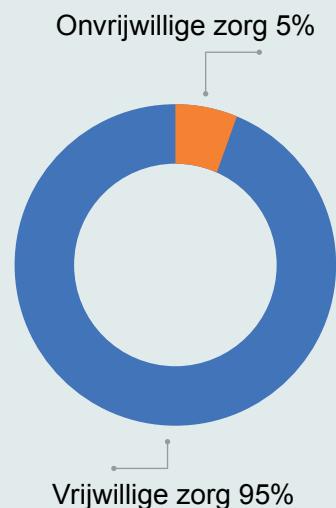
Het doel van de wet is alleen onvrijwillige zorg te geven als er geen andere opties zijn. Een streven dat we bij SWZ van harte onderschrijven. We zagen in 2021 al de eerste resultaten van de nieuwe wet.

Het aantal keren dat we bij SWZ onvrijwillige zorg hebben moeten geven is in vergelijking met 2020 met 7,5% gedaald. Dit is een gezamenlijke prestatie van de zorg, behandelteams en ondersteunende diensten.

We blijven met elkaar werken aan onvrijwillige zorg en het terugdringen daarvan.

### Aandeel onvrijwillige zorg

Het aandeel onvrijwillige zorg is ten opzichte van 2022 gelijk gebleven.



### Onvrijwillige zorg

▼ **7,5%**  
In 2021

In 2021 is de onvrijwillige zorg bij SWZ in vergelijking met 2020 gedaald van 95 naar 88 toepassingen. Dit is een afname van 7,5%.

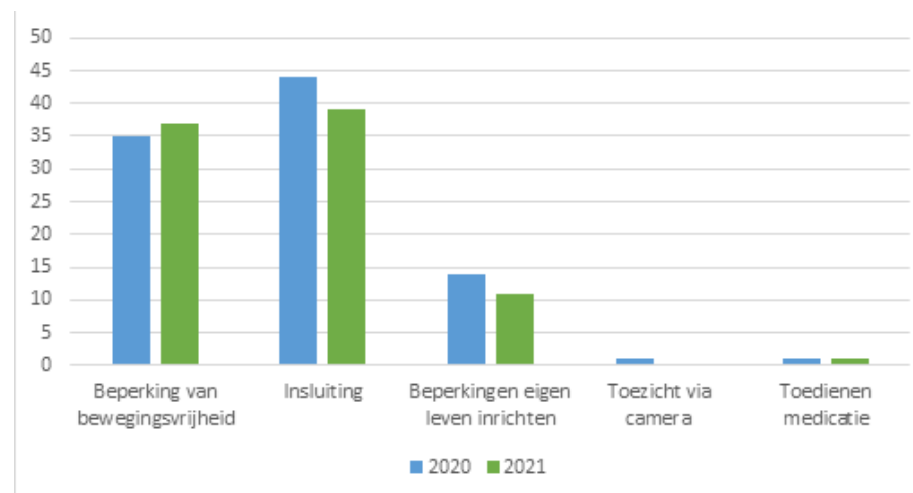
### Vervolgstappen/ evaluaties



Sinds 2021 ligt het plannen van de vervolgstappen/evaluaties bij onvrijwillige zorg bij persoonlijk begeleiders. Dit werd nog te vaak door anderen gedaan. De meeste evaluaties zijn uitgevoerd binnen de gestelde termijnen.

### Onvrijwillige zorg per vorm

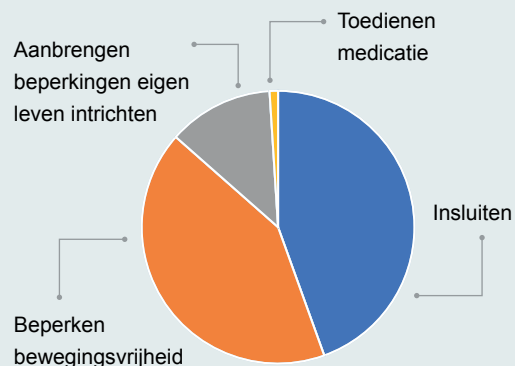
In onderstaande tabel is te zien welke vormen van onvrijwillige zorg we hebben toegepast in 2020 en 2021.



## Zo hebben we in 2021 onvrijwillige zorg teruggedrongen:

- Sinds maart 2021 werken we volgens de nieuwe werkwijze bij onvrijwillige zorg.
- We constateren dat de werkwijze door de wetswijziging is vereenvoudigd. Cliënten en vertegenwoordigers informeerde we over de nieuwe wet. Dit stimuleerde de dialoog tussen cliënt en zorgverleners over (on)vrijwillige zorg.
- Vervolgscholing voor zorg en behandeling, onder andere een Webinar voor persoonlijk begeleiders.
- De verbeterpunten van het inspectiebezoek in mei zijn gedeeld met zorg en behandeling.
- De registraties van onvrijwillige zorg zijn verder vastgelegd in het ECD. Het nieuwe ECD maakt registratie, analyse en gegevensaanlevering eenvoudiger.
- De rol van onafhankelijke deskundige is sinds de wijziging in de wet belegd bij collega's van het TOV- team (Team Ondersteuning Verpleegkundige).
- Er is onderzocht hoe het moreel beraad als stap ingezet kan worden.
- We hebben de huisregels doorontwikkeld.

## Verdeling onvrijwillige zorg



## Waar werd onvrijwillige zorg ingezet



## Inspectiebezoek

In mei 2021 bezocht de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd ons in verband met de Wet zorg en dwang. Conclusie van dit bezoek was dat SWZ zorgvuldig aandacht besteed aan zorg en dwang en dat we het inspectiebezoek vooral als een uitnodiging mogen beschouwen om daarmee verder te gaan. De belangrijkste conclusies vanuit de inspectie waren:

- SWZ is constructief bezig met de Wet zorg en dwang.
- De medewerkers zijn zich bewust waar de wet over gaat en kunnen dit ook uitleggen.
- De organisatie rondom onvrijwillige zorg staat (denk hierbij aan de zorgverantwoordelijke, Wzd functionarissen, de Wzd-commissie, de cliëntvertrouwenspersoon Wzd, scholing, beleid).
- Het doorplannen van de evaluaties uit het Stappenplan van de Wzd en het registreren in het elektronisch cliënte dossier (ECD) kan beter. Dit verbeterpunt is meteen opgepakt. Inmiddels worden het merendeel van de evaluaties binnen de gestelde termijn uitgevoerd en met de komst van het nieuwe ECD wordt het doorplannen en de registraties eenvoudiger.

## Reactie Centrale Cliëntenraad op analyse WZD

“Onvrijwillige zorg is de allerlaatste optie en kan slechts worden toegepast om ernstig nadeel voor de cliënt te voorkomen. Het verheugt ons daarom te lezen dat het aantal toepassingen van onvrijwillige zorg in 2021 ten opzichte van het jaar daarvoor is gedaald. Het is goed dat door middel van scholing, collegiaal overleg en evaluatie van dwangsituaties het bewustzijn van medewerkers over onvrijwillige zorg wordt vergroot. Een bezoek van de Inspectie Gezondheidszorg (IGJ) leverde complimenten op voor de huidige werkwijze, maar er blijken toch ook verbeterpunten te zijn. Dat zien we met vertrouwen tegemoet.”

## Medezeggenschap cliënten

**Vanaf 1 juli 2018 geldt de nieuwe Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz). In de wet staat onder meer hoe zorginstellingen de cliëntenraden moeten inrichten en hoe inspraak van cliënten en hun naasten ingericht moet worden.**

De wet heeft invloed gehad op de organisatie van medezeggenschap binnen SWZ. Zo is in 2021 de structuur van de cliëntenraden veranderd. Het bestaande regioberaad van regio 1 is geformaliseerd naar een cliëntenraad. En de instelling van een cliëntenraad voor regio 2 is inmiddels een feit. Deze cliëntenraden overleggen met de zorgdirecteuren van de betreffende regio. Vanuit beide cliëntenraden zitten vertegenwoordigers in de centrale cliëntenraad. Deze raad is gesprekspartner voor de bestuurder en de Raad van Toezicht. Daarnaast hebben cliëntenraden meer zeggenschap gekregen. Hun advies- en instemmingsrecht is uitgebreid. Zo hebben cliëntenraden adviesrecht over huisvesting, verhuizingen en ingrijpende verbouwingen en over de benoeming van leidinggevenden van zorgverleners. Het instemmingsrecht geldt onder meer voor nieuwbouw, inrichting van ruimtes en verhuizing.

Johan van Oorschot, ondersteuner cliëntenraden bij LSR

## “Nieuw elan in medezeggenschap”

**“Sinds vier jaar ondersteun ik de cliëntenraad van SWZ. Mijn rol is te zorgen dat de cliëntenraad goed tot zijn recht komt en dat er volgens de mcz gewerkt wordt. Ik vul die rol graag persoonlijk en praktisch in.”**

“Toen ik aantrad waren met name cliënten uit regio 2 niet zo gemotiveerd om deel te nemen aan de cliëntenraden. Ze voelden zich niet altijd gehoord, ervaren dat de vergaderingen te lang waren en vonden de vergadering of onderwerpen vaak moeilijk. Dat vond ik zó zonde, want juist in medezeggenschap zijn cliënten enorm belangrijk. Door voortaan voorafgaand aan de vergadering van de cliëntenraad drie kwartier samen de vergadering voor te bereiden is de animo en het enthousiasme weer teruggekeerd. Daar ben ik heel blij mee.”

### Belangrijke stem

“De mcz 2018 geeft cliënten nog meer zeggenschap en maakt hun stem belangrijker. De instelling van een cliëntenraad voor regio 2 vind ik echt een enorme verbetering. Cliënten uit deze regio voelen zich nu beter gehoord en serieus genomen. SWZ nam overigens de cliëntenraad altijd heel serieus, maar in de voormalige structuur was er één cliëntenraad voor twee regio's en eigenlijk ook twee heel verschillende cliëntengroepen. Door voor regio 1 en

2 een aparte cliëntenraad in te stellen, is de medezeggenschap voor beide regio's enorm verbeterd. Waar ik heel trots op ben is dat juist in regio 2 meer cliënten zich aanmelden voor de raad. Ze hebben het gevoel dat de raad nuttig is, dat ze als cliënt gehoord worden en dat je via deze medezeggenschap dingen kunt bereiken.”

### Groeiproces

“In 2021 is er veel aandacht en tijd gestoken in de structuur van de cliëntenraden. Ik merk wel dat deze nieuw structuur nog een groeiproces is en dat iedereen nog moet wennen aan zijn rol. Dat heeft tijd nodig.”

### Rol

“Mijn rol is om te kijken naar mogelijkheden en praktische manieren om de medezeggenschap te vergroten. Het besef dat medezeggenschap meerwaarde heeft, omdat het - als je het op een goede manier organiseert - veel ideeën en energie geeft, is in 2021 zeker gegroeid. Waar ik trots op ben, is dat de cliëntenraad van regio 2 zijn eerste advies inmiddels heeft gegeven. Dat is tekenend voor het nieuwe elan van de cliëntenraden bij SWZ.”

Jeanne Raaphorst, lid centrale cliëntenraad:

## “Inspraak is enorm belangrijk”



JOHAN VAN OORSCHOT

**“Al meer dan 20 jaar ben ik actief in de medezeggenschap bij SWZ. Ik vind het belangrijk dat ik de ‘stem’ ben namens mijn broer, die al 60 jaar op Zonhove woont, en zijn medebewoners. Zij kunnen vaak wat moeilijker voor zichzelf opkomen.”**

“Het is belangrijk dat verwanten via een formeel orgaan als de cliëntenraad hun belangen kunnen behartigen. Inhoudelijk sluit de nieuwe wet nog beter aan bij de bedoeling die SWZ heeft ten aanzien van medezeggenschap. Inspraak op alle niveaus is enorm belangrijk. De mcz 2018 benadrukt dit en geeft nog duidelijker kaders voor medezeggenschap van cliënten aan. Doordat we op meer onderwerpen instemmingsrecht hebben is de rechtspositie van cliënten naar mijn mening verbeterd.”

### Drie cliëntenraden

“De wet is in 2018 aangenomen en trad in 2020 in werking. Die twee jaar voorbereidingstijd was nodig, want het is een heel ingrijpende wet die vooral organisatorisch veel gevolgen heeft. Bij SWZ zijn er drie officiële cliëntenraden. Het is fijn dat de nieuwe centrale cliëntenraad vanaf de start voldoende leden heeft. Dat zegt ook wat over de betrokkenheid en behoefte aan medezeggenschap en kaders voor medezeggenschap van cliënten. De nieuwe medezeggenschapsstructuur moest wel uitgewerkt en geïmplementeerd worden. SWZ heeft ons daar echt in bijgestaan. Met

name de bestuurssecretaris heeft ons daar bijzonder goed en prettig in ondersteund. Met drie cliëntenraden is de medezeggenschap van cliënten op alle niveaus goed geborgd, al zoeken we nog wel naar hoe deze raden zich tot elkaar verhouden.”

### Werkgroepen

“SWZ neemt medezeggenschap heel serieus en dat doen wij ook. De nieuwe wet betekent ook meer werk voor ons. We merken in de praktijk ook dat de reactietijd die de cliëntenraad kreeg vanuit SWZ soms te kort was. We zijn in 2021 gestart met werkgroepen kwaliteit, financiën, mcz 2018 en communicatie. Deze werkgroepen verdiepen zich in een onderwerp en adviseren de centrale cliëntenraad over deze onderwerpen.”

### Contact met de achterban

“We vertegenwoordigen de stem van de cliënten. Daar zijn we ons erg van bewust. Cliënten weten vaak wel dat er een cliëntenraad is, maar weten niet altijd wat we doen en waar we voor staan. Daarom zijn in 2022 communicatie en contact met de achterban belangrijke speerpunten. Als wij weten wat er leeft, kunnen we de cliënten nog beter vertegenwoordigen. En natuurlijk hebben cliënten recht om te weten wat we bespreken en wat we als cliëntenraad van bepaalde zaken vinden. Daarom gaan we cliënten via de cliëntennieuwsbrief structureel informeren.”



JEANNE RAAPHORST



Kwaliteitsverslag 2021

# ONTWIKKELING

## Een andere kijk op de arbeidsmarkt

In 2021 heeft SWZ een arbeidsmarkt-campagne gevoerd. Deze campagne was een succes, omdat veel kandidaten op kennismakingsgesprek kwamen. Met de campagne wilden we vooral de ervaren krachten en schoolverlaters bereiken.

Opvallend was dat onze campagne vooral een succes was bij zij-instromers. 65 van de 214 kennismakingsgesprekken waren namelijk met zij-instromers.

Zij-instromers zoeken vaak naar zinvol werk. Zeker tijdens en na de coronapandemie gingen mensen nadenken over wat voor werk zij wilden doen. Onze arbeidsmarkt-campagne triggerde mensen om over werk in de zorg na te denken en daarover met ons te gaan praten.

Opleidingstraject gestart

15

In zorg gaan werken

17

Kennismakingen

214

### Dienstverband



680 FTE 102 FTE

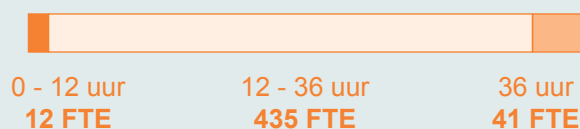
Vast contract Tijdelijk contract

### Verdeling man/vrouw



10% 90%

### Uren per dienstverband



### Leeftijdsofbouw personeel



### Stagiares & vrijwilligers



Gemiddeld ziekteverzuim

6,38%  
(In 2021)



SWZ is heel blij dat zij-instromers interesse hebben om bij ons het ‘zorgvak’ te leren. Dit vraagt wel om maatwerk, want niet elke zij-instroomer wil drie tot vier jaar investeren in een opleiding.

Met het aanbieden van verkorte trajecten willen we het vakmanschap van deze nieuwe medewerkers doelgericht gaan ontwikkelen. Daarmee kunnen we deze medewerkers sneller inzetten als volwaardige zorgprofessionals.



# De route van de zij-instromer



**SWZ is heel blij dat zij-instromers interesse hebben om bij ons het 'zorgvak' te leren. Dit vraagt wel om maatwerk, want niet elke zij-instromer wil drie tot vier jaar investeren in een opleiding.**

Met het aanbieden van verkorte trajecten willen we het vakmanschap van deze nieuwe medewerkers doelgericht gaan ontwikkelen.

Daarmee kunnen we deze medewerkers sneller inzetten als volwaardige zorgprofessionals. Maar welke route leggen zij-instromers bij SWZ eigenlijk af?

Kennismakingsgesprek tussen zij-instromer en SWZ. Heeft iemand de juiste persoonlijkheid en mentaliteit? Is er een klik tussen werkzoekende en team? En welke vacatures zijn er?



Is er een klik met SWZ? Dan volgt een eerste selectie bij Werving & Selectie en bij het team Leren & Ontwikkelen (PBV).



We overleggen met het team hoe we de nieuwe kandidaat kunnen inzetten en inwerken. Het hele zorgteam begeleidt de zij-instromer. De eerste drie maanden plannen we de zij-instromer boventallig in. Dat geeft ruimte om te kunnen leren.



De zij-instromer volgt twee tot vier jaar een passend leer-werktraject. De werk-begeleider, en natuurlijk ook collega's, ondersteunen de zij-instromer. Er zijn regelmatig voortgangsgesprekken.



ontplooi je mogelijkheden

Piet Nolting, Corporate Recruiter:

## “De weg naar werk is duidelijk”

**“SWZ is een prachtige organisatie om voor te werken. Maar eerlijk is eerlijk: veel mensen kennen SWZ nog niet en weten dus ook niet wat voor prachtige functies we hebben.”**

“Reden om in de zomer van 2021 een arbeidsmarkt-campagne te lanceren. Die was heel sterk en succesvol, maar wel op een onverwachte manier. We hadden gehoopt vooral geschoolde medewerkers aan te trekken. Maar juist bij zij-instromers bleek de campagne een succes. We hebben onze naamsbekendheid vergroot én ook het aantal leerlingen bij SWZ is flink gestegen. Het is mooi dat zoveel mensen de weg naar SWZ hebben weten te vinden.”

### Duidelijke route

“Voor de buitenwacht is het niet altijd zichtbaar, maar in 2021 hebben we grote stappen gezet in de interne organisatie van recruitment. Teams weten nu wat ze kunnen en moeten doen bij een vacature, maar ook hoe wij hen als recruiters kunnen ondersteunen. Ook zijn de lijntjes met de afdeling communicatie en beroepspraktijkvorming korter. We weten elkaar veel beter te vinden en versterken elkaar bij het invullen van vacatures en het werven en selecteren van medewerkers. Wat ik echt geweldig vind, is dat SWZ-medewerkers in de zware coronatijd altijd positief stonden tegenover het werven, begeleiden

of inzetten van nieuwe medewerkers. Er is veel van onze zorgmedewerkers gevraagd. Daar heb ik diep respect voor.”

### Leren ‘on the job

“We zijn heel blij met de aanwas bij SWZ, maar we beseffen terdege dat er nog steeds sprake is van arbeidskrapte. Dat betekent dat we ook in 2022 anders moeten blijven kijken naar de arbeidsmarkt en de invulling van vacatures. De interesse van zij-instromers om bij ons te komen werken, heeft ons ook anders naar dat traject doen kijken. We gaan komend jaar nog nadrukkelijker kijken of en hoe leren ‘on the job’ voor zij-instromers toegepast kan worden. Zij willen vaak niet meer drie of vier jaar een opleiding naast hun werk volgen. Meer maatwerk en competentiegericht opleiden helpen om zij-instromers te behouden. Want ook dat is nog een belangrijk aandachtspunt: in het eerste jaar vallen de meeste mensen uit. Dat is een belangrijk signaal voor ons. Hoe kunnen we nieuwe medewerkers, vooral in een leer-werktraject, in dat eerste jaar nog beter ondersteunen? Al ben ik wel trots dat we ten opzichte van vergelijkbare organisaties relatief weinig ‘afvallers’ hebben. Ook daar ben ik blij mee, want het betekent dat deze nieuwe medewerkers zich welkom voelen bij SWZ.”



Anja van der Velden, zij-instromer

## “Ik doe er toe en mag er zijn”

**“Via Facebook reageerde ik op een artikel over werken bij SWZ. Binnen een paar dagen werd ik benaderd door recruitment. Super dat ik eerst op een aantal verschillende locaties mocht gaan kijken, om zo een indruk te krijgen van hoe er bij SWZ gewerkt wordt, om uit te zoeken waar mijn voorkeur ligt en waar ik wil beginnen om ervaringen op te doen.”**

### Werken én leren

“Op 1 november 2021 ben ik als zij-instromer gestart op locatie Zonhove op Brink 14-16. Vanaf januari 2022 zal ik starten met de opleiding verzorgende-IG/woonzorgbegeleider aan de Leijgraaf in Oss. Wat ik erg fijn vind, is dat ik als zij-instromer gebruik mag

maken van mijn eerder opgedane ervaringen. Dat geeft me het gevoel dat ik er toe doe en dat ik er mag zijn. En ook fijn: ik mag van SWZ weer gaan leren op mijn leeftijd. Dat SWZ in me wil investeren versterkt het gevoel dat ik er mag zijn.”

### Ontwikkeling

“Ik heb het ontzettend naar mijn zin, maar realiseer me ook dat ik nog veel te leren heb. Ik wil mezelf goed ontwikkelen tot zorg-professional. Maar leren gaat in deze tijd wel heel anders. Dat nieuwe leren was en is voor mij wel wennen, zeker omdat veel digitaal gaat. Wat me echt helpt is het schema met persoonlijke en beroepsgerichte leerdoelen dat ik heb gemaakt. Dat geeft me

overzicht en houvast. De combinatie van leren en werken bevalt me heel goed. Wat je leert kun je meteen toepassen in de praktijk. Maar het werkt ook andersom. De praktijk laat me inzien wat ik nog kan en wil leren.”

### Praktische doelen

“De eerste drie maanden heb ik al zoveel van mijn collega's en cliënten geleerd! Mijn persoonlijke mijlpaal is dat ik al gemakkelijker ADL durf te verrichten. Elke maand stel ik een leerdoel op waar ik samen met collega's aan werk. Dat zijn vaak heel praktische doelen, zoals het bewaken van de tijd tijdens de ADL in de ochtenduren. Zo leer ik elke dag en maand veel bij en zet ik flinke stappen om me te ontwikkelen tot professional.”



## Duidelijk signaal van medewerkers

In oktober 2021 voerde Effectory een medewerkers tevredenheidsonderzoek (mto) uit. De gemiddelde respons was laag. Slechts 42,7% (336) van de medewerkers deed mee aan het onderzoek. Positief was dat 90% van de deelnemers aangaf aan SWZ verbonden te willen blijven. De overige cijfers uit het onderzoek waren helaas minder positief.

Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat medewerkers niet zo tevreden zijn. Dit is een duidelijk en serieus signaal, waarmee SWZ direct aan de slag ging. Het boeien, binden en behouden van medewerkers is immers in een krappe arbeidsmarkt extra belangrijk. Daarom is er in 2021 een samenwerkingscirkel gestart om de resultaten te bespreken met de individuele medewerkers en teams om de cijfers uit het mto beter te kunnen duiden. In het eerste kwartaal van 2022 worden de conclusies gepresenteerd. Dat is de basis om gerichte acties uit te zetten.

### Werkgeverschap

Ondersteuning	6,2
Regio 1	5,2
Regio 2	5,9
<b>Gemiddeld</b>	<b>5,7</b>

### Werkmogelijkheden

Ondersteuning	6,1
Regio 1	5,8
Regio 2	6,2
<b>Gemiddeld</b>	<b>6,0</b>

### Bevlogenheid

Ondersteuning	7,0
Regio 1	6,7
Regio 2	6,9
<b>Gemiddeld</b>	<b>6,9</b>

### MEDEWERKERSTEVREDENHEID

2020

Er was geen onderzoek naar medewerkers-tevredenheid.



2021

SWZ scoort in de benchmark lager dan collega-instellingen op medewerkerstevredenheid.



2022

Gerichte analyse en acties om medewerkerstevredenheid te vergroten.



## Verlagen PNIL-inzet

Al een aantal jaren voelt SWZ de noodzaak om de kosten voor personeel dat niet in loondienst is (PNIL) te verlagen. Dat is in 2021 niet goed gelukt. Toen hadden we, mede door corona, een hoog ziekteverzuim. Daardoor hadden we ook veel niet-structurele vervanging nodig.

Ook hebben we als SWZ en als teams onvoldoende gelet op de norminzet voor cliënt- en organisatiegebonden uren. Daardoor zat de planbare zorg ruim 25.000 uur boven budget, zonder dat daar heel veel betaalde extra zorgomvang tegenover stond. Bewustwording is een belangrijk instrument om de PNIL-inzet te laten dalen. Daarom is in 2021 een speciale werkgroep gestart die met name bewustwording (op kosten bij teams) en inzicht verzorgt. De werkgroep brengt onder meer in kaart waar veel PNIL wordt ingezet en geeft inzicht waar je op kunt sturen om de inzet van PNIL te verlagen. Ook brengt de werkgroep onder de aandacht welk samenspel tussen zorg en de ondersteuning nodig is en hoe het aanvraagproces voor de inzet van een PNIL-er verloopt.

2020

Samenstelling PNIL-werkgroep



2021

Werkgroep van start en lagere tarieven PNIL-inzet.



2022

Meer vooruit plannen capaciteit verlaagt PNIL-inzet.



PNIL

## Mediator conflicthantering

SWZ biedt merkbare mensgerichte zorg. Dat kunnen we het beste als ieder van ons een beetje ruimte krijgt. Ruimte om zelf in je werk keuzes te maken. Dat is waardevol omdat we elkaar versterken, maar die verschillen leiden ook gemakkelijk tot een onderling conflict. Dat is helemaal niet erg. Het is eerder lastig hoe we er vaak mee omgaan. Het is echt superbelangrijk om conflicten op tijd te herkennen. En op een constructieve manier op te lossen. Omdat je anders niet effectief kunt samenwerken en al snel het plezier in je werk verliest. En dat merken cliënten.

In 2020 was ons goede voornemen om bij SWZ twee mediators voor conflicthantering aan te stellen. Relatiebeheerder Monica van der Meer en zorgcollega Bart van de Wetering volgden hiervoor de opleiding. Als mediators kunnen zij ingezet worden bij conflicten tussen medewerkers onderling, maar ook bij conflicten tussen medewerkers en familie van cliënten.

Mediator Monica van der Meer

### “Ik zit nu heel anders in mijn gesprekken”

“Tijdens mijn opleiding heb ik vooral geleerd dat je verschillen moet erkennen en dat je niet bang moet zijn om over conflicten te praten. Een goed gesprek begint met nieuwsgierig naar elkaar zijn, je oordelen even opzij schuiven en elkaar gewoon vragen stellen. Vaak denk je te weten waarom iemand iets doet of zegt, terwijl je dat nooit hebt gevraagd.”

“Bovendien ben je je vaak niet bewust waarom je je aan gedrag van een collega ergert. Vaak zit dat in jezelf. Door elkaar te bevragen en jezelf de vraag te stellen ‘Waarom vind ik dit eigenlijk?’ snap je elkaar én jezelf beter. Door de opleiding zit ik anders in mijn gesprekken. Ik heb ontdekt dat ik vaak mijn mening wilde opdringen aan een ander. Dan ga ik overtuigen, maar dat heeft helemaal geen zin. De ander doet dan namelijk precies

hetzelfde. Dat roep je met je houding in de ander op. Je kunt dus beter samen onderzoeken hoe je elkaar kunt bereiken. Dan kom je tot heel creatieve oplossingen. Aan die verbinding draag ik graag bij. Ik hoop dat ik als mediator echt iets voor de samenwerking bij SWZ kan betekenen.”



MONICA VAN DER MEER

## Informatie delen voor goede zorg

**Bij SWZ werken we met (zorg)protocollen voor veilige en goede zorg. Daarnaast willen we graag dat alle werkzaamheden vlot en soepel verlopen. Delen van informatie is essentieel om goede zorg te geven. Daarom zijn we in 2021 gestart met het nieuwe (digitale) handboek Zenya. Alle informatie in dit handboek wordt geactualiseerd.**

Ook kijken we kritisch naar de informatie zelf. We willen eenvoudig actuele en passende informatie in Zenya delen, zodat er meer ruimte ontstaat voor ons vakmanschap. Dit bewustzijn wordt breed in de organisatie gedragen. De aanpassingen in Zenya zijn een enorme klus waar, mede door de ontwikkelingen rondom corona, niet altijd prioriteit aan gegeven kon worden.

## Samenvoeging TOV en medische dienst

In 2021 zijn het TOV (Team Ondersteunende Verpleegkundige) en de Medische dienst op Zonhove bezig geweest om één integraal team te vormen om cliënten, teams en verwanten maximaal te ondersteunen bij de medische zorg. Er is een folder ontwikkeld om medewerkers en cliënten te informeren over de manier waarop deze medische ondersteuning vorm gegeven wordt.

Daarnaast verzorgt het team scholingen op het gebied van voorbehouden en risicovolle handelingen. In 2021 is de bereikbaarheid verbeterd, waardoor er een snellere en betere ondersteuning geboden kan worden aan de zorgteams. Door deze professionalisering zijn de lijntje met de zorgteams korter en kan er snel gehandeld en/of ondersteund worden bij medische zorgvragen. Door de herinrichting van het proces heeft het TOV een grotere rol gekregen bij met name de triage. Het TOV voert een eerste triage uit en beoordelen op basis daarvan of zij zelf de medische zorg kunnen uitvoeren en/of er een arts ingeschakeld moet worden. Op deze manier wordt er optimaal gebruik gemaakt van deze zorgprofessionals en is de medische zorg van onze cliënten goed geborgd.

Hanneke van Nistelrooij-Damen, verpleegkundige:

### “We staan er als één team en dat is een mijlpaal”

“In 2020 is het TOV-team gestart. Dit team van verpleegkundigen biedt verpleegkundige en medische ondersteuning aan woongroepen op Zonhove. Binnen kantoor tijd bleek er veel overlap te zijn met de werkzaamheden van de verpleegkundigen van de medische dienst. Het was dus een logische vervolgstap om in 2021 het relatief nieuwe TOV-team en het al lang bestaande team van de medische dienst samen te voegen. Maar hoe doe je dat nou?”

#### Medisch secretaresse

“We zijn gestart met het opstellen van een gezamenlijke visie die past bij SWZ. Vervolgens hebben we gekeken welke taken hierbij horen, wie de taken het beste kan uitvoeren en welke aanwezigheid daarbij passend is. Duidelijk werd dat de medici en verpleegkundigen ondersteund moesten worden door een medisch secretaresse. Zij is voortaan elke ochtend aanwezig en ondersteunt met administratieve taken, maar ook met telefonische triage en kleine medische handelingen ter ondersteuning van het artsenspreekuur. Een belangrijke verbetering is dat de medisch secretaresse ook de telefoon beantwoordt en afspraken voor de arts en verpleegkundige inplant. Daardoor wordt de verpleegkundige zo min mogelijk gestoord tijdens de zorg.”

#### Goede bereikbaarheid

“Van 7.00 tot 22.30 uur is altijd een verpleegkundige aanwezig voor triage, wondzorg, advies en het ondersteunen op de groepen bij verpleegkundige handelingen. Die bereikbaarheidsdienst bestond al, maar door de samenvoeging van TOV en Medische Dienst kunnen zorgteams op één plek terecht. Dat is duidelijker en werkt ook sneller. We constateren ook dat de bereikbaarheid nog beter kan. Mede door corona worden verpleegkundigen veel gebeld. Nog duidelijker communiceren hoe de dienst bereikbaar is én een nog betere triage moeten die druk verlagen. Dat is een actiepoint voor komend jaar.”

#### Hobbels en bobbel

“Er is in 2021 veel veranderd voor ons én de zorgteams. We zijn een nieuw team met nieuwe functies. Het samenvoegen van de teams was een weg met hobbels en bobbel, mede ook door corona. Maar het is gelukt. Door deze veranderingen is het veel duidelijker wie wanneer gebeld moet worden en worden nu geen zaken meer dubbel gedaan. Maar we zijn nog niet klaar. We willen als team doorgroeien in het uitvoeren van goede triage, bij teams meer kenbaar maken waar wij allemaal bij kunnen ondersteunen én inventariseren waar teams zelf behoefte aan hebben. Er is genoeg te doen, maar er is nu een stevige basis. Want we staan er nu echt als één team en dat is een grote mijlpaal.”

# Audits infectiepreventie

2020 maakte corona de meerwaarde van de infectiepreventiecommissie glashelder. In 2021 stond corona niet meer continu op de voorgrond van deze commissie. Op eigen verzoek voerde de infectiepreventiecommissie interne audits uit op het gebied van schoonmaak, corona en algemene hygiëne.

Daaruit bleek dat de algemene hygiëne over het algemeen niet op orde is. In 2022 zetten we daarom gerichte verbetermaatregelen en acties in.

## INFECTIEPREVENTIE

### 2020

Nieuwe samenstelling infectiepreventiecommissie die actieve rol in organisatie heeft



### 2021

De algemene hygiëne is onvoldoende op orde



### 2022

Vertaling van interne audits naar de praktijk



## Analyse audit schoonmaak

? Het is onduidelijk voor medewerkers wat het schoonmaakbedrijf allemaal doet en hoe vaak ze dit doen. Medewerkers van SWZ voelen zich niet verantwoordelijk voor schoonmaak.

🕒 Medewerkers van het schoonmaakbedrijf hebben onvoldoende tijd per woning om alles te kunnen poetsen. Medewerkers van SWZ hebben geen tijd om kamers, kantoren en persoonlijke spullen van cliënten schoon te maken. Daardoor worden keukens, kamers en kantoorruimtes niet altijd structureel schoon gemaakt.

## Analyse audit corona

🧑 De coronamaatregelen veranderden vaak en dat was voor medewerkers en cliënten lastig bij te houden. Beschermingsmiddelen en maatregelen werden niet altijd juist toegepast en dat gaf onderlinge wrijving.

🧴 Coronamaatregelen werden organisatie breed getroffen. Medewerkers vonden het lastig om de vertaalslag naar hun team te maken en misten maatwerk voor cliënten.

## Analyse audit hygiëne

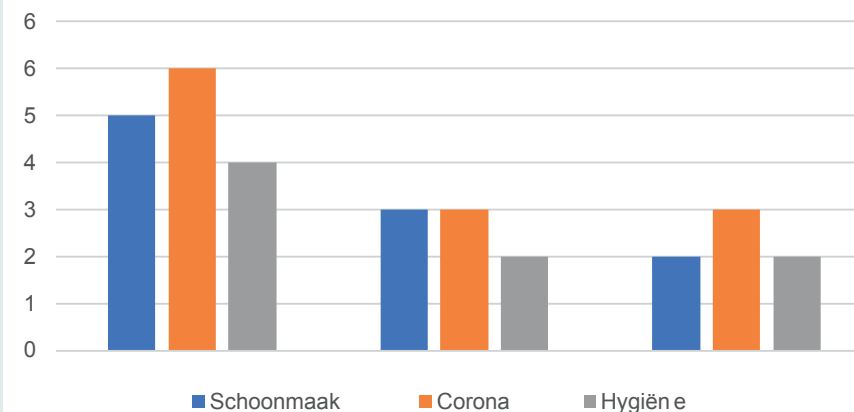


Taken op het gebied van hygiëne zoals schoonmaak zijn binnen veel teams niet goed gebord waardoor deze taken en werkzaamheden niet worden gedaan of worden doorgeschoven.



De hygiëncode in het handboek is uitgebreid en veelomvattend. Medewerkers die een E-Learning hygiëne hebben gevolgd vonden dit leerzaam.

## Audits infectiepreventie



Op het thema **schoonmaak** is een interne audit uitgevoerd bij 5 zorgteams (3 uit regio 1 en 2 uit regio 2).

Op het thema **COVID-19** is een interne audit uitgevoerd bij 6 zorgteams (3 uit regio 1 en 3 uit regio 2).

Op het thema **hygiëne** is een interne audit uitgevoerd bij 4 zorgteams (2 uit regio 1 en 2 uit regio 2).

## De nieuwe TOP-cyclus in een notendop

Het TOP (teamontwikkelplan) is een belangrijk middel om een team zich te laten ontwikkelen op de gebieden die zij zelf belangrijk acht. En teamontwikkeling is weer belangrijk om de zorgkwaliteit verder te verhogen. Vanuit de teams kwamen al langer signalen dat de bestaande TOP-cyclus onvoldoende kaders en handvaten bood.

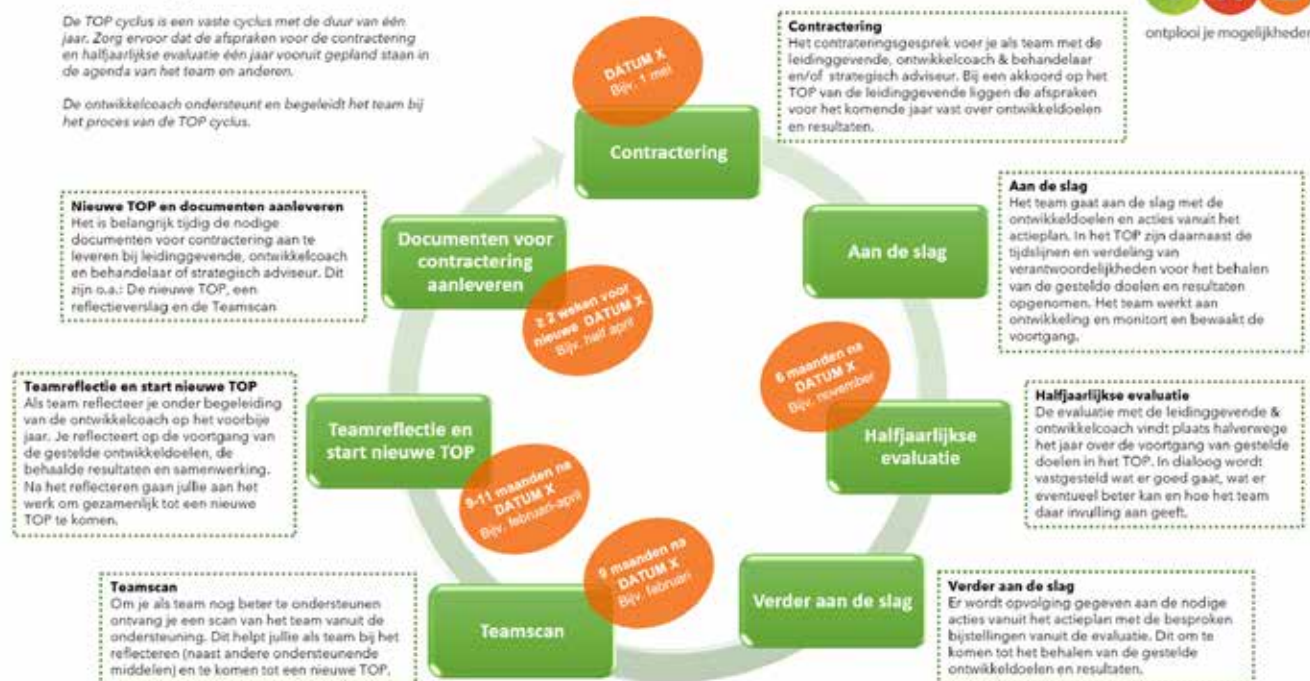
Daarom is door een werkgroep van ST-leden en ontwikkelcoaches in 2021 de TOP-cyclus onder de loep genomen en doorontwikkeld. Aan de nieuwe TOP-cyclus is de teamscan toegevoegd. Deze scan, aangeboden door de ondersteuning, geeft een 'tussentijdse stand' van de teamontwikkeling weer en zorgt dat teams tijdig kunnen bijsturen.

Daarnaast is er een duidelijk stappenplan met bijbehorend tijdsplan gemaakt. Dat geeft teams duidelijke kaders en houvast. In het handboek Zenya zijn voortaan alle relevante documenten te vinden, inclusief een handige onderwerpenlijst die grip geeft bij het opstellen en evalueren van TOP-doelen. Daarmee is een grote stap gezet in de verdere ontwikkeling van teamreflectie bij SWZ.

### TOP Cyclus

De TOP cyclus is een vaste cyclus met de duur van één jaar. Zorg ervoor dat de afspraken voor de contractering en halfjaarlijkse evaluatie één jaar vooruit gepland staan in de agenda van het team en anderen.

De ontwikkelcoach ondersteunt en begeleidt het team bij het proces van de TOP cyclus.



### De grootste verbeteringen op een rij

- Duidelijke cyclus geeft structuur aan TOP.
- Duidelijk tijdsplan voor de verschillende stappen in de TOP-cyclus.
- Praktische handvaten om TOP vorm te geven, onder meer in handboek Zenya.
- Duidelijk format om TOP overzichtelijk en handzaam te noteren.
- TOP wordt breed gedragen in team en ondersteunt het werk- en ontwikkelproces.

#### TOP-CYCLUS

2020

Onderzoeken hoe gedragskundige een grotere rol kan spelen bij teamreflectie



2021

Invoering nieuwe TOP-cyclus



2022

Ontwikkelcoaches gaan met teams in gesprek om de verhalen op te halen, de verbindingen te zoeken en te stimuleren dat teams van elkaar leren





## Ontwikkelingsfase teams

**De ontwikkelcoaches constateerden dat de helft van de teams deels in ontwikkelfase 2 en deels in ontwikkelfase 3 zit. Met de juiste keuzes en ondersteuning kunnen deze teams zich volledig naar ontwikkelfase 3 ontwikkelen.**

De helft van de teams zit nog in ontwikkelfase 1 en/of 2. Zij zoeken vooral nog naar het bespreken van de juiste dingen met elkaar en de afstemming met de ondersteunende diensten hierin. Deze teams vinden het nog lastig om feedback te geven en zijn praktisch gericht met elkaar bezig. Ze hebben vaak moeite om overeind te blijven, omdat zij bijvoorbeeld te maken hebben met ziekteverzuim, veel vacatureruimte of een groot aantal coronabesmettingen. De teams die in ontwikkelfase 3 en 4 zitten, kunnen meer als team functioneren en zijn meer gericht op het gezamenlijke doel. Zij zijn beter in staat om 'overeind' te blijven. Ook bij bijvoorbeeld een corona-uitbraak of ziekteverzuim weet zo'n team precies wat zij nodig heeft. Dit zijn vaak stabiele teams met een laag verloop.



## Zelforganisatie

**Veel teams worstelden nog met de betekenis van zelforganisatie en met het vertalen van deze SWZ-filosofie naar hun eigen praktijk. Ook was er nog onvoldoende bewustwording bij het individu om zelf verantwoordelijkheid te willen en kunnen nemen.**

Bij de zorgteams is het zorgen voor de ander nog erg leidend. Bij de ondersteunende diensten zagen de ontwikkelcoaches dat klantgerichtheid en gelijkwaardig samenwerken nog minder vanzelfsprekend zijn. Via de nieuwe TOP-cyclus worden individuen en teams uitgenodigd tot meer eigenaarschap.

Mignon Schaap, ontwikkelcoach

## “Successen benoemen helpt om verder te komen”

“Het TOP is een manier om als team vooruit te kijken: wat willen we bereiken, wat hebben we daarvoor nodig en wat zijn de mogelijke risico’s en belemmeringen. Maar nadrukkelijk nog: wat hebben we al in huis en hoe kunnen we onze sterke punten verder inzetten en versterken? Door deze vragen te stellen kunnen teams vaststellen of en op welke fronten ze zich willen verdiepen en verbreden.”



### Faciliteren

“Het TOP moet teams ondersteunen om te blijven focussen op hun ontwikkeldoelen. Die wil was er wel, maar in de praktijk bleek het lastig om als compleet teams het eigenaarschap voor het TOP te dragen. Ook kregen we signalen dat teams kaders misten en onvoldoende handvaten hadden om het TOP op te stellen en op de agenda te houden. Door aan de TOP-cyclus een tijdsplan te koppelen is voor teams duidelijk welke stap op welk moment genomen kan worden. Daarnaast hebben we een praktisch format ontwikkeld om TOP-doelen te beschrijven die teams kunnen gebruiken. Zo is in één oogopslag duidelijk wat de team ontwikkeldoelen zijn, waarom het team dat wil bereiken, wat er nodig is om de doelen te bereiken, welke hindernissen er zijn en wie of wat kan ondersteunen om de gestelde doelen te behalen. Daarmee faciliteren we teams beter in het TOP en de teamreflectie”

### Eyeopeners

“Het TOP is bedoeld om als team te focussen op wat je wilt bereiken. Het helpt om met elkaar successen te benoemen om verder te komen. Het motiveert medewerkers en teams, maar daarnaast geven successen belangrijke informatie over wat werkt voor een team. Juist die kracht kunnen teams benutten om zich te ontwikkelen. Dat was voor teams soms een eyeopener. Dat gold ook voor het feit dat doelen in een TOP niet altijd heel groots of ingewikkeld hoeven te zijn. Concrete, praktische en haalbare doelen dragen ook, of juist, wezenlijk bij aan de ontwikkeling van een team. De nieuwe TOP-cyclus voeren we op een natuurlijk moment bij een team in. Waar ik trots op ben is dat we horen dat deze nieuwe cyclus helpt om te focussen op de doelen in het TOP én dat het medewerkers daadwerkelijk helpt om gestructureerd te werken aan de ontwikkeling van hun team en daarmee aan de kwaliteit van zorg.”

## Programma Ontwikkeling Ondersteuning

Een goede samenwerking en afstemming tussen zorgteams en ondersteunende diensten komt de zorgkwaliteit ten goede. Dat is de achterliggende gedachte van het programma Ontwikkeling Ondersteuning.

Dit programma is in 2021 gestart vanuit de gedachte dat je waarde toevoegt door je vakmanschap actief binnen de organisatie te delen. Daarvoor moet wel duidelijk zijn welke vakmanschap waar te vinden is. Ook moet helder zijn op welke punten en hoe zorgteams ontzorgd wensen te worden door ondersteunende diensten. Het programma Ontwikkeling Ondersteuning beoogt op een organische manier verbindingen tussen zorg- en ondersteunende teams te ontwikkelen en de samenwerking tussen verschillende ondersteunende diensten te verbeteren. De eerste stappen zijn daarin gezet. Er is een nieuw organogram gemaakt waarin de ondersteunende teams zich beter kunnen profileren. We signaleren wel dat de zorg- en behandelteams nog te weinig merken van de vorderingen in het programma. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek kwam duidelijk naar voren dat er behoefte is aan meer duidelijkheid over ieders rol en dat de bereikbaarheid van de ondersteunende diensten beter kan.



### Zo werkt het!

Een concreet voorbeeld van een betere samenwerking is de inzet PNIL. De teamrolhouders roosteren en de ondersteunende diensten weten beter wat ze van elkaar kunnen verwachten, zijn naar elkaar toegegroeid en werken beter samen. Dat is een belangrijke voorwaarde om de PNIL-inzet te verlagen.

### ONTWIKKELING ONDERSTEUNING

2020



*Versterking incidentencommissie*

2021



*Start gemaakt met meer afstemming en samenwerking tussen zorg- en behandelteams en ondersteunende diensten*

2022



*Evaluatie van het programma en koers bijstellen*

Hanneke Kling, projectleider programma Ontwikkeling Ondersteuning:

## “We gaan steeds meer vertrouwen op elkaars vakmanschap”

“Het is een lastige maar ook inspirerende zoektocht hoe de samenwerking tussen ondersteunende teams en zorg- en behandelteams te verbeteren. Door corona was die zoektocht extra lastig, omdat ondersteunende medewerkers veelal vanuit huis werkten en zorg- en behandelteams hun handen vol hadden tijdens de coronapandemie. Daarom is het extra mooi om te merken dat de verschillende teams steeds mee actief de samenwerking opzoeken. Het besef dat je mag vertrouwen op elkaars vakmanschap is groeiende, net als de wetenschap dat je vanuit je vakmanschap waarde kan toevoegen bij een ander team.”

### Elkaar vinden

“Steeds meer ondersteunende medewerkers komen met ideeën en nemen initiatief om de zorg- en behandelteams te ontlasten of ondersteunen. Steeds meer collega's zijn zich bewust dat het anders kan. Door op een andere manier samen te werken, vanuit de bedoeling en op basis van vakmanschap, haal je veel meer voldoening uit je werk. We weten elkaar steeds meer en beter te vinden en geven elkaar de ruimte om de ander vanuit zijn vakmanschap meerwaarde te laten toevoegen aan het werken vanuit de bedoeling.”

### Eigenaarschap

“Vanuit het programma willen we medewerkers en teams motiveren en inspireren om goede afspraken met elkaar te maken en gebruik te maken van elkaars vakmanschap. Dat is soms lastig. Dat komt ook door de druk van de afgelopen jaren. Soms vindt een team dat ze iets zelf kan doen, maar was het beter geweest om ondersteuning te vragen. Juist gebruik maken van het vakmanschap van collega's kan het eigenaarschap versterken. Dat heeft tijd nodig en die nemen we ook. Maar in die tijd zetten we wel stappen om de samenwerking tussen de ondersteuning en de zorgmedewerkers beter op elkaar af te stemmen.”



## Terugblik Centrale Cliëntenraad

**Als wij terugkijken naar 2021 kunnen wij zonder enige aarzeling bevestigen dat het een heel turbulente periode was voor iedereen. Natuurlijk speelde de invloed van corona voor cliënten, verwanten en personeel een essentiële rol hierin. Maar ook andere dossiers vergden veel tijd en aandacht, zoals de invoering van de Wet medezeggenschap cliëntenraden en de realisatie van de nieuwe strategische koers.**

De betrokkenheid van de Centrale Cliëntenraad bij de realisatie van de nieuwe strategische koers werd als zeer positief ervaren. Er is veel werk verzet en daar zijn we trots op. Maar er is ook nog veel werk te doen en daar gaan we in 2022 mee aan de slag.

### Enorme inzet

Mede door de ondersteuning van de bestuurssecretaris en de ondersteuner vanuit de LSR en de inzet van de gehele cliëntenraad is de Wmcz 2018 uitgevoerd en heeft dit vorm gekregen. Vanwege corona was veelvuldig overleg met de bestuurder nodig. Dit vond op zeer geregelde momenten plaats. De Centrale Cliëntenraad gaf haar instemming met de te nemen maatregelen waardoor de samenhang en eenheid benadrukt werd, dat alles in het belang van cliënten. De cliëntenraden hebben in 2021 een enorme inzet

getoond. Maar dat hebben de medewerkers beslist ook gedaan. Het was goed om te zien hoe onverminderd groot de inzet van personeel

onder zeer moeilijke omstandigheden was. Onze dank daarvoor hebben we tot uitdrukking kunnen brengen met een geschenkje.



# Terugblik Ondernemingsraad

## Inrichten functiehuis

Het inrichten van het nieuwe functiehuis is een groot project geweest binnen SWZ. De Ondernemingsraad (OR) is hierbij nauw betrokken geweest. Het was een ingewikkeld proces dat we op de voet gevolgd hebben. Het mooie van dit project is dat we heel veel contact hadden met onze achterban. Maar we hebben ook gezien dat medewerkers last hebben gehad - en nog wel hebben - van de besluiten die genomen zijn. Medewerkers misten erkenning in hun vakmanschap. We hebben tijdens dit proces geworsteld met onze eigen emoties. Wat is het lastig om objectief te kijken naar processen als je zelf onderdeel bent van dat proces! Ondanks dat we ons hier erg van bewust zijn, weten we dat dit nog beter kan. In 2022 gaat een adviseur ons hierin helpen.



## Herziening RI&E

We zijn blij dat we afgelopen zomer de keuze maakten om onze OR-taken tijdelijk te laten rusten en te gaan helpen bij teams die diensten hadden openstaan. Daarnaast zijn we trots op de nieuwe RI&E. Op initiatief van de Ondernemingsraad is het proces van de RI&E herzien en vertaald naar wat past binnen zelforganisatie. Voorheen was het een afvinklijstje wat ingevuld werd omdat het moest. Nu hebben we een document waarmee een team aan de slag kan gaan en regie kan pakken. Dat is een waardevolle verbetering.

## 2022 - Het jaar van verbinding

We vinden het heel fijn dat 2022 het jaar van de verbinding wordt. Binnen de organisatie zijn we elkaar kwijtgeraakt. De leden van de Ondernemingsraad missen elkaar. We zien elkaar elke week, maar digitaal vergaderen is toch echt anders. De Ondernemingsraad mist vooral ook de verbinding met de achterban. Toch hebben we mooie gesprekken kunnen voeren tijdens ons wekelijkse digitale inloop-uurtje. In 2022 hopen we dat weer fysiek te kunnen doen.

## Terugblik Raad van Toezicht

**Toezichthouders zijn werkgever van de bestuurder, oefenen controle uit, en denken mee. Dat doen wij als Raad van Toezicht van SWZ ook.**

### COVID-19

In 2021 werd de Raad van Toezicht frequent geïnformeerd over het verloop van de coronaperikelen voor de cliënten en de mede-werkers. Het corona-crisisteam heeft vele, en soms moeilijke, besluiten moeten nemen om de voortgang van de dagelijkse zorg te bewerkstelligen. Als Raad van Toezicht hebben wij diep respect voor de wijze waarop de SWZ met deze problematiek om is gegaan en nog steeds omgaat.



### Personeelswerving en exploitatie

Het tekort aan zorgpersoneel is voortvarend aangepakt waarbij ook buitenlandse verzorgenden zijn ingevlogen. Voor de bestuurder en de Raad van Toezicht was de exploitatie steeds een punt van grote aandacht, zeker in relatie tot het personeelstekort en de inzet van tijdelijke krachten.

### Nieuwbouw

Voor de herontwikkeling (nieuwbouw) van de locatie in Son volgde de Raad van Toezicht de vergevorderde plannen en nam daar waar nodig besluiten.

### Een lerende Raad van Toezicht

**De rol die de raad tegenwoordig speelt is anders dan pakweg vijf jaar geleden, leuker, uitdagender ook. En beter passend bij wat de geest van deze tijd van ons vraagt. Dat heeft alles te maken met de manier van werken van SWZ. SWZ geeft medewerkers zoveel mogelijk ruimte om verantwoordelijkheid te dragen voor hun werk.**

Die keuze leidt tot een andere manier van toezicht houden. Als toezichthouders zijn we anders aanwezig en stellen we andere vragen. Vroeger keek iedereen in een organisatie naar boven, omdat bestuurders en directeurs bepaalden wat er in een organisatie gebeurde. Wij hebben een andere keuze gemaakt. Als toezichthouders zijn wij één van de betrokken partijen. Ons werk gaat niet meer over controle, beheersing en macht, maar over inhoud, waarde toevoegen, ondersteunen, en verrijken.

Zo toezichthouden moeten we leren. Dat proces houdt nooit op. Niemand heeft de wijsheid in pacht, wij allerminst. In dat leren is reflectie van grote betekenis, óók bij ons. Daarom besteedden we daar veel tijd aan. Ook samen met de bestuurder en in onze contacten met medewerkers. Dat verrijkt onze kennis en helpt ons om goed toezicht te houden.



## Voornemens voor 2022

### Digitalisering

- Basis zorginformatie makkelijker in beeld brengen en kunnen vergelijken.
- Functionaliteiten, waaronder plannen en roosteren, beter benutten.
- ECD meer data uit ONS generen om analyses te maken.
- Pilots mobiel werken met ECD op telefoon, tablet of laptop.
- Ontwikkeling interne audit die gericht is op kwaliteit zorgplannen.

### Programma Ondersteuning

- Evaluatie van het programma en koers indien nodig bijstellen.
- Verdere ontwikkeling bereikbaarheid ondersteunende diensten.
- Verbeteren bereikbaarheid ondersteunende diensten.
- Meer rust in zorgteams brengen door waar nodig de inhoud van de teamrollen te verduidelijken en mogelijk beter aan te laten sluiten bij de vraag van de zorgteams.
- Meer focus op samenwerking tussen zorg en ondersteuning.

### Binden en behouden medewerkers

- Onderzoeken of verkorte maatwerktrajecten voor zij-instromers de overstap naar de zorg aantrekkelijker maken.'
- In 2021 is een samenwerkingscirkel gestart om de resultaten van het mto te bespreken met de individuele medewerkers en teams om zo de cijfers beter te kunnen duiden. In het eerste kwartaal van 2022 worden de conclusies gepresenteerd, op basis waarvan gerichte acties uitgezet kunnen worden.

### Juiste bezetting in de teams

- Roosterconsultanten en capaciteitsplanner gaan door met roosteren van planbare uren binnen de normen.
- Meer vooruit plannen waardoor de capaciteits(vraag) tijdig inzichtelijk is en we tijdig kunnen bijschakelen op de jaarcapaciteitsvraag en de pieken en dalen hierin.

### Focus op zorg

- Organisch uitrollen nieuwe TOP-cyclus.
- Begeleiding nieuwe proces door ontwikkelcoaches.
- Versterken regie teamrolhouders teamsamenwerking.
- Inbedding werkwijze TOP-cyclus in alledaagse praktijk.
- Scholing triage voor TOV/medische dienst.
- Afronding haalbaarheidsonderzoek meer woningen in Eindhoven, 's-Hertogenbosch en Helmond.
- Verdere samenwerking met woningcorporaties.
- Activiteitencentra onderzoeken of aangeboden activiteiten nog aansluiten bij de wensen en behoeften van de cliënten.
- Verkennen mogelijkheden om samenwerking tussen wonen en dagbesteding te versterken. Uitrol methodieken LACCS en 'Hooi op je vork' vanaf tweede helft 2022.

### RI&E

- Bijeenkomst met Ondernemingsraad en afgevaardigden om visie en wensen RI&E te bespreken.

### Infectiepreventie

- Verbetermaatregelen voor schoonmaak, corona en algemene hygiëne opstellen naar aanleiding van interne audits.
- Onderzoeken hoe deze thema's onder de aandacht gebracht kunnen worden binnen de zorg- en behandelteams.

### Cliënttevredenheid

- Nog meer aandacht voor de driehoek cliënt-verwant-medewerker.
- Werkgroep onderzoekt nieuwe methode cliënttevredenheidsmeting
- Cliënttevredenheid meten onder cliënten die zorg krijgen vanuit de Wlz.



### Wet zorg en dwang (Wzd)

- Commissie Wzd volgt voortgang toepassing van de wet nauwlettend en blijft in verbinding blijven met de teams om de nut en noodzaak van dit thema actueel te houden binnen de hele organisatie.
- Bewustzijn over de wet vergroten met scholing, voorbeelden en 'het goede gesprek'.

### Medezeggenschap

- Cliëntenraad regio 2 operationeel.
- Cliëntenraden informeren cliënten structureel via onder meer de cliëntennieuwsbrief.

### Centrale Cliëntenraad

- Nog beter benutten van de werkgroepen en zorgen dat elk lid vanuit zijn rol de werkgroep verder versterkt.
- Activeren, stimuleren en ondersteunen van de werkzaamheden van de nieuwe cliëntenraden regio-1 en 2 hen daarin zo nodig ondersteunen.
- Goed volgen van activiteiten in het kader van de Wet Zorg en Dwang, het ingezette project voeding, de clienttevredenheid en de bezettingsproblematiek
- Zorgdragen voor een betere communicatie met achterban en SWZ

### Ondernemingsraad

- Adviseur ondersteunt om objectief te leren kijken naar processen waar OR-leden zelf onderdeel van zijn.



## Interne reflectie

**Voor het kwaliteitsverslag 2021 is gekozen om gezamenlijk met vertegenwoordigers van de Centrale cliëntenraad, Ondernemingsraad, Raad van Toezicht, zorgdirecteur en bestuurder te reflecteren op het kwaliteitsverslag. Door middel van ingebrachte stellingen vanuit de verschillende bouwstenen vond er een reflectie plaats over het kwaliteitsverslag**

Dit bleek erg waardevol, en leidde tot boeiende en inhoudelijk waardevolle gesprekken. De vertegenwoordigers vinden het prettig dat het kwaliteitsverslag compacter is en tegelijkertijd waardevolle elementen behouden zijn. Ook het feit dat SWZ in het kwaliteitsverslag een eerlijk beeld geeft en expliciet stilstaat bij dat wat beter kan of moet krijgt waardering van de verschillende gremia.

Op basis van door ieder gremium ingebrachte stellingen reflecteerden de aanwezigen op het Kwaliteitsverslag en de kwaliteit van zorg in algemene zin.

**“We behouden medewerkers door hen ontplooiingsmogelijkheden aan te bieden.”**

De Ondernemingsraad legt een stelling neer die verwijst naar het arbeidsmarktvraagstuk in de zorg. De stelling brengt een interessante discussie op gang, waarbij vooral de vraag is wat ontwikkelen en ontplooiën behelzen. De centrale cliëntenraad geeft aan dat cliënten merken dat medewerkers en teams meer vrijheid hebben om zichzelf te ontwikkelen. Dit is een positieve ontwikkeling. Tegelijkertijd constateert de bestuurder dat er veel energie is gestoken in de nieuwe functiewaardering, maar dat er teleurstelling blijft over het salaris in de zorg. Vanuit wet- en regelgeving is het moeilijk om daar als organisatie direct invloed op uit te oefenen. En dat terwijl de Ondernemingsraad hoort dat voor medewerkers een hoger salaris als belangrijkste verbeterpunt wordt gezien, direct gevolgd door verlaging van de werkdruk. Alle vertegenwoordigers zien wel kansen om medewerker te behouden door hen ontplooiingsmogelijkheden te bieden. Dat kan heel divers zijn en variëren van het volgen van een opleiding tot jezelf in de praktijk of op de werkvloer ontplooiën. Want ontplooiing kan nadrukkelijk ook zitten in het dagelijkse handelen. Algemeen erkend wordt dat ontplooiingsmogelijkheden bijdragen aan werkplezier en werkgeluk en dat het op die manier bijdraagt aan het behouden van medewerkers.

**“Merkbaar luisteren is een hele kunst waaraan dagelijks gewerkt wordt.”**

De Raad van Toezicht vraagt aandacht voor merkbaar luisteren binnen SWZ. De andere vertegenwoordigers vinden dit een zeer waardevolle stelling. Elke gesprekspartner herkent de valkuil om bij het luisteren naar een ander al teveel in te willen vullen. Samen verkennen de gremia de definitie van merkbaar luisteren. Dat start met zonder oordeel naar de ander luisteren. Essentieel is dat je ook durft door te vragen om zo bij de essentie van de boodschap van de ander te komen. De Raad van Toezicht verwijst naar een mooi voorbeeld van merkbaar luisteren in het kwaliteitsverslag “er wordt goed geluisterd naar verbeterideeën van de werkvloer om het nieuwe ECD goed te implementeren in de praktijk. De ICT-deskundigen stellen niet hun kennis voorop, maar wel ten dienste van de gebruikers”.

**“Medewerkers zijn zich ervan bewust dat maatwerk nodig is ten aanzien van de diversiteit in het zelfbeschikkingsrecht van onze cliënten”.**

De Centrale Cliëntenraad wil met deze stelling SWZ nog meer laten nadenken over het zelfbeschikkingsrecht van cliënten. Dat recht zit vooral in het gezien en gehoord worden door medewerkers. De centrale cliëntenraad vindt dat

cliënten nog meer eigen regie zouden kunnen krijgen, bijvoorbeeld door intern zelfstandig zaken te regelen, zoals het inschakelen van een ergotherapeut. Daar zijn alle vertegenwoordigers het mee eens. De kunst is om vooral te zien en horen wat een cliënt kan en wil, om als begeleider te weten wanneer je een cliënt kunt uitdagen en stimuleren in zijn eigen regie. Dit is alleen mogelijk als je als begeleider de cliënt goed kent. Erkend wordt dat er in de praktijk soms een spanningsveld is tussen het zelfbeschikkingsrecht van een cliënt en de wet- en regelgeving waar medewerkers aan gebonden zijn. In dat geval gaan medewerkers het gesprek met cliënten aan om samen te zoeken naar een goede oplossing. Dit gebeurt in de praktijk al, maar hier kan nog bewuster aandacht voor zijn. De gezamenlijke conclusie is dat in de cliënttevredenheidsmeting het zelfbeschikkingsrecht meer bevraagd mag worden én dat het zinvol is medewerkers en cliënten beter te informeren over de diversiteit van het zelfbeschikkingsrecht.

**“SWZ moet zich in regio 2 beperken tot de doelgroep NAH en daarvoor een afgebakend aanbod ontwikkelen.”**

De zorgdirecteur legt een zeer prikkelende stelling neer dat een geanimeerd debat op gang brengt over de zorg die SWZ verleent. De Ondernemingsraad wil beslist geen doelgroepen uitsluiten, maar vindt het kansrijk om zorg meer groep gebonden te maken. Als voorbeeld noemt zij de soms ongewenste uitstroom van ouder wordende cliënten, omdat zij op een woonvorm niet meer voldoende ondersteuning kunnen krijgen. Zij zouden wellicht passende, gespecialiseerde zorg op één plek binnen SWZ kunnen krijgen. Tegelijkertijd signaleert de Ondernemingsraad ook dat een mix van doelgroepen meerwaarde kan hebben. Zo zijn er woonvormen waar mensen met NAH én een lichamelijke beperking wonen. Mooi is dat deze mensen elkaar helpen en ondersteunen. De Raad van Toezicht vindt het prima dat je scherp stelt welke expertise SWZ in huis heeft en dat je heel duidelijk communiceert welk mensen baat

hebben bij die ondersteuning. De expertiserol van SWZ mag dus verder uitgediept worden zonder daarbij expliciet cliënten uit te sluiten. De bestuurder vult aan dat ook hier persoonlijk maatwerk leidend moet blijven. SWZ moet eerlijk zijn en vanuit de eigen professionaliteit aangeven wat ze een cliënt kan bieden. Daar hoort ook bij dat je eerlijk bent als een cliënt ergens anders betere zorg kan krijgen. De Centrale Cliëntenraad kan zich daarin vinden, maar vraagt wel aandacht voor de groeiende groep ouder wordende cliënten binnen SWZ. Dat vraagt om specifieke expertise en om een dialoog met verwanten over de zorg voor hun naasten.



ontploo je mogelijkheden