

# Kwaliteitsverslag 2023

*“Samen aan zet”*

## Voorwoord

Wat een jaar was 2023 weer! Wat gebeurde er veel om ons heen en wat hebben we samen veel gedaan en bereikt. Daar mogen we trots op zijn!

2023 was een heftig jaar met oorlogen in Gaza en Oekraïne, de verkiezingen, energieprijzen die door het dak gingen, boze boeren, studenten en klimaatactivisten. Ook in de zorg speelde er veel. De personeelstekorten zetten door, zorgmedewerkers vielen uit, de inzet van ZZP'ers was nog nooit zo hoog en de wachtlijsten groeiden verder. Gelukkig kwam er ook een nieuwe CAO met loonsverhoging voor zorgmedewerkers, een erkenning van het mooie en belangrijke werk in onze sector. Al deze gebeurtenissen hadden hun weerslag op de maatschappij, en daarmee ook op collega's en cliënten van ZorgSpectrum.

ZorgSpectrum heeft in deze onrustige wereld niet stilgezeten. Er is keihard gewerkt om goede zorg te bieden aan alle bewoners/cliënten en we hebben weer veel nieuwe collega's mogen verwelkomen en opleiden. We hebben in 2023 ook weer de nodige vernieuwing gerealiseerd. Zo kreeg onze nieuwe woonvorm Tussen thuis en verpleeghuis (afdeling in Het Haltna Huis waar intramurale zorg volgens het "Vertrouwd thuis" concept wordt geleverd) steeds meer vorm en zijn alle voorbereidingen voor de bouw van onze nieuwe locatie Brinkhoef in Hoef en Haag in volle gang. Er wordt hard gewerkt aan de realisatie van een regionaal expertisecentrum voor de afdeling D-ZEP en onze expertise binnen de eerstelijnszorg is steeds beter zichtbaar.

We zijn technologische vernieuwingen aan het uittesten die de administratieve druk in de zorg verlichten, zoals spraakgericht rapporteren. En in december is ons nieuwe Skillslab geopend, waarmee we binnenshuis opleiden en trainen nog gemakkelijker maken.

Vooruitkijkend staan we voor een enorme transitie in de zorg. Onder het motto: zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan. Natuurlijk hebben we de afgelopen jaren op dit vlak al niet stil gezeten vanuit onze visie op persoonsgerichte zorg en reablement.

Maar in 2024 en verder moeten we de samenwerking met regionale partners, mantelzorgers, het sociaal domein, informele zorg en de inzet van domotica sterk intensiveren. Alleen dan kunnen we ervoor zorgen dat wij bewoners/cliënten die zijn aangewezen op professionele multidisciplinaire zorg ook in de toekomst kunnen blijven helpen.

Wij zien er naar uit om in 2024 met elkaar verder te bouwen aan waardevolle zorg voor cliënten en bewoners en een fijne werkomgeving voor alle collega's.

We wensen jullie veel inspiratie en leesplezier

Françoise Dings en Marco van Reenen  
Raad van Bestuur ZorgSpectrum

## Inhoud

<b>Voorwoord</b> .....	<b>2</b>
<b>Inleiding</b> .....	<b>4</b>
<b>Oog voor u: Kwaliteit van leven telt!</b> .....	<b>5</b>
Inspraak en medezeggenschap .....	5
Innovatie.....	6
Bij u thuis.....	9
Tijdelijk bij ons.....	10
Nieuw thuis.....	12
Behandeling en expertise .....	14
<b>Oog voor jou: werkplezier telt!</b> .....	<b>16</b>
Inspraak en medezeggenschap .....	16
Innovatie.....	17
Medewerker en organisatie ontwikkeling .....	18
<b>Oog voor de organisatie</b> .....	<b>20</b>
Klant en marktontwikkeling (K&M) .....	20
Gastvrijheid en service .....	20
Informatievoorziening & ICT .....	22
Financiën, Risk & en Compliance, en Vastgoed .....	23
<b>Kwaliteit zichtbaar maken</b> .....	<b>23</b>
Interne audits .....	23
Prismateam.....	24
Externe audits .....	24
Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) .....	25
Hulpbronnen .....	26
Maximale technologische oplossingen .....	26
<b>Oog voor de samenleving</b> .....	<b>27</b>
<b>Werken aan morgen</b> .....	<b>28</b>
<b>Reflectie op onze resultaten</b> .....	<b>28</b>
Cliënten Raad .....	28
Ondernemingsraad .....	29
Zorg Advies Raad .....	30
Raad van Toezicht.....	31

## Inleiding

### Samen meer mogelijk

Alleen gaan we misschien sneller, maar samen komen we verder; dat is waar wij in geloven. En dit laten we ook zien in ons handelen. Met 'Oog voor u', 'Oog voor jou', 'Oog voor de organisatie' en 'Oog voor de samenleving'.

### 'Oog voor u' en 'Oog voor jou'



*Wij investeren in de kracht van samenwerken vanuit een open dialoog. Dit brengt ons bij datgene wat voor de cliënt betekenisvolle zorg is en wat voor de medewerker betekenisvol werk is. Aansluiten en afstemmen; daar gaat het om. Dit vraagt om reflectie en het maken van keuzes. Zo geven we samen vorm en inhoud aan 'Oog voor u' voor cliënten en 'Oog voor jou' voor collega's.*

ZorgSpectrum werkt vanuit bovenstaande visie en is vanuit een inhoudelijke overtuiging gedreven om te werken aan kwaliteitsverbetering. Kwaliteit, zoals deze vanuit de verschillende perspectieven (die van de cliënt, diens netwerk en professionals) wordt ervaren. Ieder mens is anders, iedere vraag is anders. Daarom bieden wij een breed spectrum aan passende ondersteuning en behandeling: op het juiste moment én op de juiste plek. De vele mogelijkheden variëren van lichte ondersteuning thuis tot intensieve zorg in een beschermde woonomgeving.

### 'Oog voor de organisatie' en 'Oog voor de samenleving'



Natuurlijk investeren we ook in het op orde hebben van de randvoorwaarden om 'Oog voor u' en 'Oog voor jou' te realiseren. Dit doen we door de inzet van systemen die het werk makkelijker maken, door de inzet van hulpbronnen en het passend en eigentijds houden van onze huisvesting.



Daarnaast investeren we in samenwerkingen om zo de best mogelijke ondersteuning te kunnen blijven bieden. De vraag 'Wie zorgt er (straks) waar voor mij?' maakt ons bewust van de veranderende maatschappelijke context waarbij er een stijging is van de zorgvraag, een toename van de digitale mogelijkheden en krapte op de arbeidsmarkt. Een inspirerende vraag waarmee wij voortdurend de dialoog met elkaar aangaan vanuit onze kernwaarden betrokken, professioneel en samen.

Als wij kijken naar onze visie dan zorgen we ervoor dat we deze realiseren vanuit vier perspectieven: het cliëntperspectief, het medewerkersperspectief, het organisatieperspectief en het perspectief van de samenleving. Voor elk perspectief hebben we in 2023 speerpunten geformuleerd die onze strategische koers verder vormgeven. Dit kwaliteitsverslag is opgebouwd volgens deze perspectieven.

## Oog voor u: Kwaliteit van leven telt!

*We vinden het belangrijk dat we de cliënt kennen en, samen met diens naasten, inspelen op zijn/haar behoeften. Cliëntenraden zijn de stem van de cliënt en daarom nemen wij de cliëntenraden mee bij de ontwikkeling van ons beleid.*

*Om kwaliteit te kunnen blijven bieden, gaan we met onze tijd mee. In samenwerking met andere partijen zoeken we naar nieuwe oplossingen, onder andere met behulp van technologie en wetenschappelijk onderzoek. Dat doen we om de kwaliteit van leven te behouden en waar mogelijk te verbeteren.*

Vanuit het cliëntperspectief lag de focus voor ZorgSpectrum in 2023 op innovatie van medezeggenschap.

### Inspraak en medezeggenschap

*Inspraak* wordt vormgegeven door het periodiek uitvragen van ervaringen van cliënten zoals bij de evaluatie van het zorgleefplan, de eindzorgverleningsgesprekken (in de thuiszorg en na revalidatie), tijdens huiskamergesprekken, themabijeenkomsten en klankbordgroepen van projecten. Ook is er cliëntvertegenwoordiging in de adviesraad van de commissie wetenschap.

*Medezeggenschap* wordt vormgegeven door de cliëntenraad.

Een belangrijke verandering die in januari 2023 is ingezet is dat in overleg met het management en de Raad van Bestuur (RvB) is besloten om per 1 juni 2023 over te gaan tot één cliëntenraad voor heel ZorgSpectrum. Dit betekent dat de verschillende cliëntenraden voor de bedrijfseenheden Nieuw thuis, Bij u thuis en Tijdelijk bij ons zijn samengevoegd. Op deze manier kan de cliëntenraad de belangen van alle cliënten van ZorgSpectrum beter behartigen. Met de RvB en het management van ZorgSpectrum is in 2023 intensief samengewerkt om medezeggenschap en inspraak beter vorm te geven. Op 1 juli 2023 is de verandering geformaliseerd en sindsdien is gewerkt met de nieuwe organisatievorm. Met de Raad van Bestuur is afgesproken ook in 2024 verder te werken aan de versterking van inspraak en medezeggenschap van cliënten die verblijven bij of op een andere manier zorg ontvangen van ZorgSpectrum.

#### *Belangrijke thema's 2023*

De cliëntenraad volgt het beleid van ZorgSpectrum kritisch en beslist mee over het beleid dat de gehele organisatie van ZorgSpectrum betreft. In 2023 zijn er een aantal belangrijke thema's geweest die de cliëntenraad heeft opgepakt.

#### *Verandering restauratieve voorzieningen*

Binnen ZorgSpectrum zijn in 2023 grote veranderingen doorgevoerd in de wijze waarop de restauratieve voorzieningen op de verschillende locaties zijn georganiseerd. Deze 'transitie' was o.a. nodig als gevolg van de hogere kosten en de ontwikkelingen in de financiering.

Belangrijk onderdeel van deze 'transitie' is dat de Grand Cafés op een aantal locaties zijn omgevormd tot ontmoetingsruimte met zelfservice. Daarnaast blijven de Petit Cafés in aangepaste vorm bestaan en blijven die een belangrijk plek voor ontmoeting. Op de verschillende locaties komt meer vrijheid voor een eigen invulling om beter te kunnen aansluiten bij de specifieke situatie en de verschillende doelgroepen. De cliëntenraad heeft met deze veranderingen ingestemd o.a. onder voorwaarde dat de vrijgekomen ruimtes meer in gezet gaan worden voor welzijnsactiviteiten voor cliënten.

In de loop van 2023 heeft de cliëntenraad geconstateerd dat aan een aantal van de gestelde randvoorwaarden onvoldoende is voldaan. Zo zijn nog niet alle toegezegde voorzieningen gerealiseerd, is de versterking van de welzijnsfunctie onvoldoende uitgewerkt en zijn de cliënten laat geïnformeerd over de veranderingen.

In overleg met directie zijn daarom nadere afspraken gemaakt om per locatie te kunnen komen tot een aanpak om de 'gastvrijheid' te versterken en om te zorgen voor kwalitatief goede voorzieningen voor de cliënten en hun naasten. De cliëntenraad zal hier nauw bij betrokken blijven.

### *Arbeidsmarkt en personele bezetting*

Een terugkerend belangrijk aandachtspunt in het overleg tussen de Raad van Bestuur en de cliëntenraad is de arbeidsmarktproblematiek. Goede zorg voor cliënten wordt immers voor een belangrijk deel bepaald door voldoende en kwalitatief goede medewerkers. Tot op dit moment slaagt ZorgSpectrum er redelijk in om de personeelsvoorziening op peil te houden. Maar gezien de verwachte tekorten op de arbeidsmarkt zijn er in de (nabije) toekomst extra maatregelen nodig om personeel te werven en te behouden. In het overleg hierover met het management wordt ook gekeken naar de mogelijke inzet van vrijwilligers en familieleden.

### *Nieuwbouw en renovatie*

De cliëntenraad heeft een adviserende rol ten aanzien van nieuwbouw en renovatie. In 2023 is de cliëntenraad in dat verband betrokken geweest bij nadere concretisering van de nieuwbouw in Hoef en Haag, locatie Brinkhoef, bij de renovatie van de afdelingen in De Geinsche Hof 75 en bij de mogelijke vervangende huisvesting voor de locatie Vreeswijk.

### *Kwaliteitsinformatie*

Voor het functioneren van de cliëntenraad is het van groot belang dat de informatie over de kwaliteit van zorg en wonen en de ervaringen van de cliënten op een goede manier beschikbaar zijn. Dit is immers een belangrijke basis om signalen te krijgen en actie te kunnen ondernemen.

De cliëntenraad vindt deze kwaliteitsinformatie, met name over de ervaringen van cliënten, onvoldoende toegankelijk. In 2023 zijn er acties uitgevoerd om tot een betere informatievoorziening te komen maar helaas hebben deze nog niet tot het gewenste resultaat geleid.

### **Focus komend jaar**

De cliëntenraad heeft zich voor 2024 de volgende doelen gesteld:

- De cliëntenraad uitbreiden tot 12 leden
- De stem van de achterban, van cliënten en hun naasten, horen
- De cliëntenraad functioneert optimaal en effectief.

## **Innovatie**

Naast het blijven verbeteren van dat wat we hebben, blijven we met elkaar zoeken naar passende oplossingen voor uitdagingen die we tegenkomen in de cliëntenzorg. Deze oplossingen kunnen een andere manier van werken zijn of het inzetten van nieuwe technologie. In 2023 hebben we de volgende vernieuwingen voor cliënten gerealiseerd.

### **Onderzoek**

ZorgSpectrum werkt nauw samen met universiteiten, hogescholen en het Universitair Netwerk Ouderenzorg als partner in wetenschappelijk onderzoek. De wetenschapscommissie beoordeelt onderzoeksaanvragen en stimuleert en ondersteunt (wetenschappelijk) onderzoek binnen de organisatie. Binnen de wetenschapscommissie is een subcommissie, adviescommissie onderzoek, die advies geeft over nieuw te starten onderzoek met betrekking tot methodiek en ethische aspecten. Hierin participeren ook leden van de ethische commissie en een cliëntvertegenwoordiger.

#### **Promotieonderzoek:**

In het lopende promotieonderzoek worden de effecten van de multidisciplinaire zorg onderzocht op de kwaliteit van leven van de MS patiënt als ook op de belasting van de mantelzorger. De uitkomsten van het onderzoek gaan inzicht geven welke factoren voor een cliënt (met gevorderde MS) belangrijk zijn in de verandering van kwaliteit van leven. Daarnaast is er inzicht wat voor diegene en de mantelzorger belangrijk is (behoeften) in het proces van achteruitgang bij een gevorderde neurologische ziekte, als bij het naar huis gaan vanuit een tijdelijke opname blijkt dat een permanente opname in de nabije toekomst in zicht is. De opgedane kennis en vaardigheden van de promovendus in het doen van onderzoek worden benut voor andere onderzoeken die plaatsvinden in de geriatrische revalidatie.

In mei 2024 komt een nieuwe promovendus in dienst. De scope van het onderzoek zal liggen op zorgtechnologie in de revalidatiezorg.

## **Wetenschappelijk onderzoek:**

### *Gezonde slaap*

In 2022 is het onderzoek naar gezonde slaap gestart. Dit onderzoek is de basis geweest voor een subsidieaanvraag (SIA) in samenwerking met de Hogeschool Utrecht (HU) voor een ontwerpgericht onderzoek. In januari 2024 is de subsidie gehonoreerd en naar verwachting zal in april 2024 het onderzoek 'goed slapen, beter revalideren' vervolgd krijgen. De looptijd van dit onderzoek is 2 jaar.

### *Krachtig revalideren*

Eind 2022 won ZorgSpectrum de Onderzoek en Praktijkprijs van UNO Amsterdam op het onderwerp 'Krachtig revalideren'. De data is verzameld op drie revalidatieafdelingen. In juni 2024 worden de uitkomsten gedeeld op het jaarlijkse UNO symposium.

### *Data verzameling Beware studie*

De dataverzameling van de Beware studie (angstklachten gerelateerde stress bij mensen met de ziekte van Parkinson) van de Vrije Universiteit is medio 2022 bij ZorgSpectrum afgerond. Voor het onderzoek zijn nog niet voldoende deelnemers in de interventiegroep. Er draait nog één groep elders in het land. Tot die tijd zijn er nog geen resultaten bekend van de studie.

### *Kwaliteit van zorg*

De UNO themagroep 'Kwaliteit van zorg' heeft in 2023 onderzoek gedaan naar het effect van biodynamisch licht op nachtelijke onrust op locatie De Kuifmees. De resultaten van het onderzoek worden t.z.t. gedeeld op de afdeling en gepubliceerd in een wetenschappelijk tijdschrift. Naar verwachting is dat halverwege 2024.

## **Masteronderzoeken**

In 2023 zijn vier masteronderzoeken gestart met de volgende vraagstellingen:

1. Hoe ervaren de verzorgenden en verpleegkundigen het gebruik van leefcirkels door middel van polsbandjes en het effect daarvan op de bewegingsvrijheid en ruimte voor bewoners? Het onderzoek heeft plaatsgevonden op locatie De Kuifmees. Dit onderzoek is afgerond en de uitkomsten zijn gedeeld op de afdeling en in een 'Broodje wetenschap' voor de hele organisatie.
2. Welke factoren spelen een rol om proactieve zorgplanningsgesprekken aan te gaan met cliënten wonend in het verpleeghuis? Het onderzoek is uitgevoerd. De uitkomsten moeten nog gedeeld worden na goedkeuring van het stageverslag door de Hogeschool Utrecht.
3. Wat zijn de redenen van het niet optimaal toepassen van de adviezen vanuit de richtlijn 'delier bij volwassenen en ouderen' door het multidisciplinair behandelteam op de herstelafdeling van ZorgSpectrum? Het onderzoek is uitgevoerd. De uitkomsten moeten nog gedeeld worden na goedkeuring van het stageverslag door de Hogeschool Utrecht.
4. Wat zijn de ervaringen van zorgmedewerkers van de verblijfsafdelingen van Het Houtens Erf ten aanzien van de samenwerking met de fysio- en oefentherapeuten? De focusgroepen zijn gestart in 2024.

## **Onderzoek kwaliteitsverbetering:**

- In 2023 heeft een hbo-verpleegkundige een onderzoek uitgevoerd naar de ervaringen van de verpleegkundigen op de geriatrische revalidatie afdeling rondom verveling bij cliënten en het effect hiervan op het revalidatieproces. Alle respondenten merkten verveling op bij cliënten en zien dat dit invloed heeft op de mentale gezondheid en het vermogen van cliënten tot revalideren. Respondenten willen hier graag actie op ondernemen maar ervaren tijdsgebrek en zijn van mening dat het voorkomen van vervelen een gedeelde verantwoordelijkheid moet worden van meerdere specialismen.
- In 2023 vond een vervolgonderzoek plaats naar mantelzorgparticipatie, waarbij werd onderzocht of het in kaart brengen van de draagkracht van mantelzorgers bijdraagt aan een beter inzicht en afstemming in het revalidatieproces. De uitkomsten van dit onderzoek zijn gedeeld binnen de bedrijfseenheid Tijdelijk bij ons.
- Een ander vervolgonderzoek naar mantelzorgparticipatie wordt uitgevoerd door een hbo-verpleegkundige in opleiding die gaat onderzoeken wat er nodig is om mantelzorgers meer te betrekken bij het revalidatietraject van de cliënt ten behoeve van het behalen van revalidatiedoelen en de effectiviteit van de revalidatie. Dit onderzoek gaat van start in 2024.

De onderzoeksverslagen/artikelen worden zodanig opgeslagen dat deze voor alle collega's inzichtelijk zijn.

### Verpleeghuis van de toekomst

In 2023 hebben wij ons gericht op het borgen en vasthouden van de manier van werken en hebben wij steeds weer opnieuw gekeken naar de volgende stap. Er is met name aandacht geweest voor het eigenaarschap van deze transformatie. Dit betekent steeds opnieuw met de teams in gesprek zijn over dat zij aan het roer zitten, dat wij gezamenlijk verantwoordelijk zijn en dat we blijven doorgaan met in kwetsbaarheid dilemma's met elkaar bespreken om samen op zoek te gaan naar oplossingen.

Daarnaast zijn wij gestart met deze manier van werken op andere afdelingen. Ook in dit proces zijn we uitgegaan van de vraag: 'Wat is er voor jullie op deze etage nodig en hoe willen jullie deze manier van werken vastpakken?' Het belangrijkste uit de geleerde lessen is dat verbetervoorstellen door de zorgprofessionals gedaan worden en dat we daar met elkaar mee aan de gang gaan.

Het betekent ook dat één etage op een andere manier het gedachtegoed vorm heeft gegeven, wat ook kan. Het gaat om de zoektocht met elkaar hoe we de directe zorgtijd kunnen verhogen en alle 'niet-zorgtijd' kunnen reduceren. Dit gedachtegoed hebben we vastgehouden. We weten vanuit de verschillende ervaringshoeken dat zorgprofessionals meer willen en kunnen bijdragen aan hun eigen missie en vanuit hun intrinsieke motivatie.

Er is ook veel aandacht gegaan naar het delen van het gedachtegoed en de mogelijkheid van anders werken met andere zorgorganisaties door het geven van presentaties op kleine en grote evenementen, en via werkbezoeken in De Kuifmees

In 2023 hebben wij veel gedaan met techniek die zich richt op het vergroten van het welzijn van bewoners. Na een periode van pilots hebben we de Qwieck up, belevenistafel, Illy TV, somnox, robotkatten en de olieprojector aangeschaft. Medewerkers worden hierdoor op een andere manier ondersteund in hun werk. Ze hebben meer handvatten om bewoners te ondersteunen bij een betekenisvolle dag, ook in de terminale fase van bewoners. Zo wordt de Qwieck up in die fase ingezet om rustgevende prikkels te geven aan bewoners middels een projectie op het plafond. Bewoners geven aan dat ze ervan genieten; ze vinden de projectie prachtig. Ook levert het een nieuwe manier van communicatie op door samen naar de projectie te kijken en non-verbaal hierop te reageren.

Voor 2024 gaan wij aan de slag met het digitaal ondertekenen van de zorgplannen en het onderzoeken wat de mogelijkheden zijn van een elektronisch cliëntdossier met minder registratielast en dat beter aansluit op de visie. Met deze onderzoeken willen wij uiteindelijk komen tot een aanpassing in de dossiervoering waarbij wij minder tijd kwijt zijn aan registratie en waarbij (ook in dossiervoering) de focus nog meer komt te liggen op het ondersteunen van bewoners bij een betekenisvolle dag. Omdat het ondertekenen van de zorgplannen gekoppeld is aan een app willen wij gelijk ook kijken of deze app te gebruiken is als een welkomstapp voor bewoners en naasten. Hierbij kan dan al onze informatie die wij digitaal en op papier aan nieuwe bewoners geven ook in deze app geïntegreerd worden. Voor vertegenwoordigers is de informatie dan makkelijk te vinden en terug te zoeken, ook als een bewoner al wat langer bij ons woont.

### Meer zelfredzaamheid bij cliënten thuis

In 2023 zijn de volledige Wijkverpleging en Vertrouwd thuis overgegaan op de dienst 'Virtuele Thuiszorg'. Met deze dienst is het mogelijk om gericht technologische oplossingen in te zetten die de zelfredzaamheid van de hulpvrager verhoogd. In de dienst zitten een kleine 30 verschillende oplossingen. Deze oplossingen worden geleverd, onderhouden en weer opgehaald door een externe partij. Hiermee heeft ZorgSpectrum niet de logistieke lasten om een dergelijke dienst aan te bieden. Eind 2023 waren er 59 cliënten die gebruik maakten van het virtuele thuiszorgpakket.

In 2024 gaan we verder innoveren. Naast het vergroten van de zelfredzaamheid bij cliënten thuis willen we het volgende bereiken:

- Meer rust in de nacht voor bewoners en collega's door het inzetten van slimme sensoren (o.a. slimme matrassen).
- Meer zelfredzaamheid tijdens de revalidatieperiode en waar mogelijk een soepele overgang naar de thuiszorg door zorgtechnologie in te zetten binnen de geriatrische revalidatie.



## Bij u thuis

In 2023 lag voor Bij u thuis de focus op ‘leren van ervaringen’, ‘het goede gesprek: van zorgen voor naar zorgen dat’ en op ‘de inzet van zorgtechnologie wordt het nieuwe normaal’.

### Realisatie van de speerpunten

#### Leren van ervaringen van cliënten

Het vragen van cliënten naar hun ervaringen gaat binnen de wijk iets beter dan voorgaande jaren, maar er is nog ruimte voor verbetering. Binnen de dagcentra, bij Vertrouwd thuis en bij Tussen thuis en verpleeghuis vindt het gesprek over ervaringen plaats bij de voorbereiding van het multidisciplinair overleg (MDO). De dagcentra zoeken naar een eigen vorm van uitvraag die beter aansluit bij de dienstverlening dan de PREM vragen.

Respons 2022	Respons 2023	Vaste zorgverleners 2022	Vaste zorgverleners 2023	Afgesproken tijd 2022	Afgesproken tijd 2023	Wensen worden meegenomen 2022	Wensen worden meegenomen 2023	zorg past bij manier van leven 2022	Zorg past bij manier van leven 2023
119	157	8,1	8,0	8,0	7,7	8,1	8,3	8,0	8,2

Respons 2022	Respons 2023	Behandelen met aandacht 2022	Behandelen met aandacht 2023	Op gemak voelen 2022	Op gemak voelen 2023	Deskundige zorgverlener 2022	Deskundige zorgverlener 2023	Gezondheid 2022	Gezondheid 2023
119	157	8,5	8,5	8,5	8,4		8,3	8,4	8,4

Respons 2022	Respons 2023	Omgaan met ziekte 2022	Omgaan met ziekte 2023	ZSP aanbevelen 2022	ZSP aanbevelen 2023	Algemene gezondheid 2022	Algemene gezondheid 2023	Kwaliteit van leven 2022	Kwaliteit van leven 2023
119	157	7,9	7,9	8,4	8,3	6,3	6,2	7,0	6,8

In totaal zijn er 209 vragenlijsten uitgezet en zijn er 190 (90,91%) geretourneerd. Dit betekent dat de teams gezamenlijk de gestelde norm hebben behaald. NB in bovenstaande tabel zijn alleen de respondenten meegenomen die tenminste 5 van de 9 vragen hebben ingevuld.

Er is in 2023 specifieke aandacht uitgegaan naar passende zorg. Dit betreft de vragen of de wensen van de cliënt worden meegenomen in de zorgverlening (8,3) en of de zorg past bij de manier van leven (8,2). Beide vragen scoren hoger dan de door het team gestelde norm van 8. Het beter omgaan met ziekte of aandoening met hulp van de zorgverleners scoort net als in 2022 een 7,9.

Vianen scoort het hoogst (> 9) op de aanbevelingsvraag. Nieuwegein-Zuid scoort het laagst (7,4).

#### Het goede gesprek: van zorgen voor naar zorgen dat

In 2023 is de vereniging Reable Nederland opgericht en is een multidisciplinair team vanuit de bedrijfseenheid Bij u thuis (in combinatie met de bedrijfseenheid Behandeling en expertise) gestart met de leergang reablement. De kern van deze leergang is ‘neem niet over wat iemand zelf kan doen’ waarbij wordt uitgegaan van het bestaande stimuleren en faciliteren. In de wijkteams, bij Vertrouwd thuis en in het project ‘Tussen thuis en verpleeghuis’ is al langere tijd aandacht om alternatieven aan te dragen voor professionele ondersteuning en pas aan te sluiten als cliënt en netwerk er zelf niet meer uitkomen. Vervolgstappen zijn dus gemaakt.

#### Inzet van zorgtechnologie wordt ‘het nieuwe normaal’

Met de inzet van MobileCare is er extramuraal beduidend meer aandacht voor de inzet van zorgtechnologie. ‘Het nieuwe normaal’ is echter nog niet bereikt: niet voor wat betreft de acceptatie van cliënten en niet voor wat betreft de mate van initiëren van inzet door onze professionals. In de teams hebben kaartenbaksessies plaatsgevonden om de mogelijkheden van technologische oplossingen te bespreken. Eind 2023 heeft ieder team (wijk én Vertrouwd thuis) een kennisdrager. We nemen dit gehele speerpunt mee naar 2024 om vervolg aan te geven (zie verder de paragraaf innovatie).

#### Leren van ervaringen van medewerkers

Het vragen van medewerkers naar hun ervaringen is op verschillende onderdelen sterk verbeterd, net als de opvolging daarvan. Dit gebeurt op initiatief van managers met de teams zelf en ook de borging

vindt ter plekke plaats. Voor wat betreft het leren van incidenten is er nog volop ruimte voor verbetering. Dit punt is onvoldoende belicht in 2023, daarom zal dit een speerpunt zijn voor 2024.

### Focus komend jaar

Bij u thuis heeft voor 2024 de volgende doelen gesteld:

*We werken volgens de principes van het reablement gedachtengoed 'help mij het zelf te doen'*  
Collega's van Bij u thuis die de leergangen hebben gevolgd, verspreiden actief de uitgangspunten van reablement binnen hun eigen team. Daarnaast zijn cliënten en netwerk goed geïnformeerd over het gedachtengoed 'help mij het zelf te doen'.

#### *We vinden de inzet van zorgtechnologie 'het nieuwe normaal'*

Door de inzet van (technologische) hulpmiddelen (denk aan o.a. een medicatiedispenser en een oogdruppelbril) kan het aantal zorgmomenten behoorlijk worden verminderd. De cliënt is hiermee minder afhankelijk van zorg én het geeft ruimte in de routes voor andere cliënten die wachten op hulp bij hun zorgvraag. Natuurlijk bespreken we de inzet van hulpmiddelen met cliënten en hun netwerk en nemen we de tijd om hen te leren ermee om te gaan.

#### *We leren van ervaringen*

Dit betekent dat:

- We minimaal 30% van de cliënten vragen naar hun ervaringen (PREM).
- We met behulp van pulsmetingen (dit zijn korte, flexibele, mobiele vragenlijsten die frequent worden ingezet) het 'goede gesprek' aangaan met collega's waarbij afgesproken acties worden opgevolgd.
- We met behulp van het verbeterregister de verbeteracties vanuit audits, incidenten en data afhandelen en kijken of het gewenste resultaat bereikt is.

#### *We zijn een aantrekkelijk werkgever*

Dit betekent dat:

- Teams een veilig en prettig werkklimaat ervaren.
- Instroom en doorstroom in combinatie met leren maatwerk is.
- We generatie Z goed in beeld hebben.

#### *We verbeteren onze productiviteit in de wijkverpleging en daarmee het resultaat*

Dit betekent dat we meer zorgtechnologie inzetten, we werken vanuit het gedachtengoed 'helpen om het zelf te doen' en dat we onze routes en roosters optimaliseren zodat we meer cliënten kunnen ondersteunen.

## Tijdelijk bij ons

In 2023 lag de focus van Tijdelijk bij ons op: leren van ervaringen, kosten & baten in balans, methodisch werken, uitdagend revalidatieklimaat ontwikkelen, verkrijgen van de status van een Regionaal expertise centrum (REC) en borgen van het werken met de kwaliteitscriteria van Topcare.

### Realisatie van de speerpunten

#### *Leren van ervaringen cliënten*

Locatie	Respons 2022 totaal	Cijfer 2022 totaal	Respons 2023 totaal	Cijfer 2023 totaal*
Vreeswijk	0	-	9	7,2
Ervenstaete	10	8,6	58	8,0
De Geinsche Hof	86	8,4	95	8,6
TBO Utrecht	29	7,7	47	8,0
TBO AZN	82	8,1	94	8,0
<b>Totaal</b>	<b>207</b>	<b>8,2</b>	<b>305</b>	<b>8,0</b>

Het aantal respondenten is in 2023 t.o.v. 2022 met ongeveer een derde toegenomen. De gewenste 80% respons is nog niet gehaald. Locatie Vreeswijk heeft 9 respondenten. Hierdoor is geen betrouwbare conclusie te trekken uit de ervaringen van cliënten/vertegenwoordigers. Het behandelteam van De Geinsche Hof krijgt van cliënten het hoogste cijfer (8,6), alle overige locaties (met uitzondering van Vreeswijk) scoren een 8. Op alle locaties scoort sfeer in 2023 (8,2) het hoogst van alle items net als in 2022 (8,2).

De warme maaltijd scoort 0,4 lager in 2023 t.o.v. 2022. Met name de afdeling in het Antonius ziekenhuis scoort met een gemiddelde van 4,3 ver onder de gewenste norm en ook de afdeling in De Hoogstraat scoort met een 6,6 onder de gewenste norm. De broodmaaltijd scoort op alle locaties gemiddeld het hoogst, uitgezonderd de afdelingen in De Hoogstraat (7,7) en in het Antonius ziekenhuis (7,3). Opvallend is dat Ervenstaete in 2022 (9,1) en 2023 (9) het hoogste scoort op schoon. TBO Utrecht (7,4) en TBO St. Antonius ziekenhuis (6,2) scoren beduidend lager dan op het thema schoon dan de andere locaties.

#### *Kosten & baten in balans*

Er is een ambitieus plan gemaakt om de bedrijfsvoering van Tijdelijk bij ons op orde te brengen. Er is een collega vrijgemaakt om een aantal onderdelen uit dit plan te begeleiden. Bij de leidinggevendenden is veel meer inzicht gekomen over de 'knoppen' waaraan zij kunnen draaien om de resultaten te verbeteren. Het verzuim is wel wat gedaald maar nog steeds te hoog, met name het langdurige niet-beïnvloedbare verzuim.

Om de bedrijfsvoering op orde te brengen is het omlaag brengen van de inzet van medewerkers die niet in loondienst zijn (PNIL) het belangrijkste. Hiervoor is een plan gemaakt en in uitvoering genomen in samenwerking met collega's van HR en recruitment.

#### *Methodisch werken*

Alle processen methodisch werken zijn inmiddels beschreven en er wordt actief gestuurd op het naleven hiervan door zowel de managers van Tijdelijk bij ons als de managers van Behandeling en expertise. Het coachen op de uitvoering van het multidisciplinair overleg blijkt een noodzakelijke stap die vanaf de zomer is ingezet maar die nog niet is afgerond.

#### *Uitdagend revalidatieklimaat*

Het 'uitdagend revalidatieklimaat' is verder ontwikkeld. Dit betreft o.a. communicatiemiddelen voor cliënten om helder te maken hoe het revalidatietraject verloopt en wat de verwachtingen zijn van cliënt en mantelzorger. Ook zijn er nieuwe interdisciplinaire activiteiten rondom het ontbijt, vanuit het idee 'alles is revalidatie'. Dit is op één afdeling vormgegeven en zal ook op de andere revalidatieafdelingen op die manier ingezet worden. De collega's die het eten & drinken verzorgen zijn bijgeschoold wat hun rol is in het stimuleren van de cliënt.

#### *Regionaal expertise centrum D-ZEP*

De proefvisitatie van de afdeling voor mensen met dementie en zeer ernstig probleem gedrag (D-ZEP) is goed verlopen en het landelijke kenniscentrum heeft positief geadviseerd om een visitatie aan te vragen voor het predicaat Regionaal Expertise Centrum (REC). De voorbereidingen hiertoe lopen.

#### *Kwaliteitscriteria Topcare*

Een aandachtspunt vanuit het Topcare kwaliteitslabel was het scholingsplan. Dit meerjarenplan is nu zo goed als klaar. Het blijft een opgave om alles wat er op het gebied van scholing, training, klinische lessen en werkbezoeken gebeurt goed te registreren om te kunnen aantonen dat we onze expertise op peil houden.

Diverse praktijkonderzoeken zijn uitgevoerd met als thema's therapeutisch klimaat, 'is vervelen een probleem?', zelfreflectie onder zorgverleners bij mensen met dementie en probleemgedrag en 'meten is weten; van meetinstrument naar kwaliteitsverbetering'. Daarnaast zijn er onderzoeken in het kader van een masterthesis uitgevoerd en is er een artikel gepubliceerd.

Ook is de werving van een promovendus gestart.

#### **Focus komend jaar**

Tijdelijk bij ons heeft voor 2024 de volgende doelen geformuleerd:

*We hebben de teams op orde.*

Dit betekent dat de teams op formatie zijn en de functiemix zowel passend is bij het werk als bij de financiën.

*We zorgen ervoor dat onze afdeling voor mensen met dementie en zeer ernstig probleemgedrag (D-ZEP) toekomstbestendig is.*

Dit betekent dat we een heldere visie hebben op zowel de plek van deze afdeling in ons vastgoed als op de interne keten. Ook hebben we de consultatiefunctie op orde en verwachten we dat de erkenning als Regionaal Expertise Centrum is behaald.

*We hebben een beddenscapaciteit die past bij de vraag/onze productie*

Dit betekent dat we onderzoeken of we onze doelgroepen meer kunnen concentreren en dit ook realiseren.

*We behouden en versterken onze positie binnen de ketens, zowel met de ziekenhuizen als met de thuiszorg, en dragen hierbij de principes van reablement uit.*

Dit betekent dat we onze visie op werken vanuit het reablement-gedachtengoed en onze vakinhoudelijke expertise actief delen in onze netwerken.

## Nieuw thuis

In 2023 lag de focus van Nieuw thuis op:

### Realisatie van de speerpunten

#### Cliëntervaringen

Locatie voor mensen met een somatisch ziektebeeld	Respons 2022 totaal	Cijfer 2022 totaal	Respons 2023 totaal	Cijfer 2023 totaal
Het Haltna Huis	15	7,6	16	7,3
De Geinsche Hof	5	7,8	24	7,8
Hof van Batenstein	60	7,5	81	7,6
Vreeswijk	8	7,7	42	7,4
Het Houtens Erf	5	7,9	20	8,0
<b>Totaal</b>	<b>94</b>	<b>7,6</b>	<b>183</b>	<b>7,6</b>

Het aantal respondenten in 2023 (183) is bijna verdubbeld t.o.v. 2022 (94) waardoor er een beter beeld ontstaat van de ervaringen van cliënten.

Er is in 2023 bijzondere aandacht uitgegaan naar persoonsgerichte zorg. De vragen over omgang (7,9), kwaliteit van leven (7,6) en luisteren (7,5) geven inzicht in hoe persoonsgericht de zorg wordt ervaren. Kwaliteit van leven scoort 0,2 hoger dan in 2022 (7,4).

Locatie voor mensen met dementie	Respons 2022 totaal	Cijfer 2022 totaal	Respons 2023 totaal	Cijfer 2023 totaal
De Geinsche Hof 75	19	7,2	38	7,9
Hof van Batenstein	13	7,9	34	7,6
Vreeswijk	18	7,5	59	7,7
Het Houtens Erf*	0	-	1	9,6
De Dichter	18	8,1	28	8,1
De Plataan	14	7,1	22	8,1
De Kuifmees	1	6,8	43	8,0
De Geinsche Hof 77	3	6,3	26	7,4

<b>Totaal</b>	86	7,4	251	7,8
---------------	----	-----	-----	-----

\*Het Houtens Erf heeft 1 respondent. De resultaten zijn daarom niet representatief

Het aantal respondenten in 2023 (251) is bijna verdriedubbeld t.o.v. 2022 (86) waardoor er een beter beeld ontstaat van de ervaringen van cliënten/vertegenwoordigers.

De afgesproken norm (gemiddeld een 8 op alle 6 vragen) wordt op de locaties De Dichter, De Plataan en De Kuifmees behaald. De 9,6 van Het Houtens Erf is niet representatief met 1 respondent.

Er is in 2023 bijzondere aandacht uitgegaan naar persoonsgerichte zorg. De vragen over omgang (8,2), kwaliteit van leven (7,6) en luisteren (7,9) geven inzicht in hoe persoonsgericht de zorg wordt ervaren. De ervaren omgang met cliënten door zorgmedewerkers is in 2023 0,4 hoger dan in 2022 (7,8). Kwaliteit van leven scoort 0,4 hoger dan in 2022 (7,2) en ook luisteren scoort 0,4 hoger dan in 2022 (7,5).

#### *Samenwerken met informele zorg*

Op verschillende locaties zijn stappen gezet om de informele zorg optimaal te betrekken bij de ondersteuning van cliënten door het goede gesprek te voeren met mantelzorgers. Er is nog niet op elke afdeling een concreet plan. Het vormgeven van de samenwerking met en het optimaal betrekken van de informele zorg zal daarom ook in 2024 een speerpunt blijven.

#### *Persoonsgerichte zorg*

Elke locatie/afdeling heeft een plan om persoonsgerichte zorg verder vorm te geven zoals beschreven in de visie en de werkprocessen. Het huisbezoek is zoveel mogelijk gedaan voor inhuizing om een goede indruk te krijgen van de leefsituatie van de cliënt en kennis te maken met de cliënt en diens naasten met als doel om de overgang naar de nieuwe woonsituatie beter te ondersteunen. In 2024 blijft dit een speerpunt.

#### *Bevoegd + bekwaam*

De uitwerking van de nieuwe werkwijze 'Bekwaam is inzetbaar' is in ontwikkeling in samenwerking met het team Leren en ontwikkelen en krijgt in 2024 verder vorm.

#### *Gespecialiseerd verpleegkundige kwaliteit*

Er heeft een evaluatie plaatsgevonden van de rol van de gespecialiseerd verpleegkundige kwaliteit. Op basis van de evaluatie en de aanbevelingen zal deze rol zich in 2024 verder ontwikkelen. Het verbeterregister is in gebruik genomen. Het werken met dit register is nog niet voor alle teams in de routine opgenomen en vraagt daarom nog meer oefening om het gewenste resultaat (zichtbaar continu verbeteren volgens de PDCA cirkel) te bereiken.

#### *Werkgeluk en leerklimaat*

Elk team heeft activiteiten ondernomen om werkgeluk te bevorderen. Op een aantal locaties is teamcoaching ingezet. Het bevorderen van werkgeluk blijft ook de komende jaren een speerpunt omdat het behoud van zorgprofessionals van cruciaal belang is en blijft. Het leerklimaat is geoptimaliseerd, met name het plannen en de roulatie van leerlingen.

#### **Focus komend jaar**

Nieuw thuis heeft voor 2024 de volgende doelen geformuleerd:

*We betrekken de informele zorg waaronder mantelzorg optimaal bij de ondersteuning van cliënten.* Dit betekent dat het beleid en de inrichting informele zorg/reablement is uitgewerkt in een projectplan voor heel Nieuw thuis en dat deze in uitvoering is genomen.

*We geven persoonsgerichte zorg verder vorm in de praktijk*

Dit betekent dat:

- Elke afdeling/team werkt vanuit het gedachtengoed persoonsgerichte zorg en de ondersteunende processen en systemen daarop zijn ingericht.
- We doorgaan met de ontwikkeling op bevoegd is inzetbaar om ons potentieel bij collega's beter te kunnen benutten. In dit proces werken wij nauw samen met de afdeling Leren en ontwikkelen.
- Wij de positionering en inzet van de verzorgende IG en verpleegkundige (nacht, triage) herijken.

*We zijn continu proactief bezig met het verbeteren van de kwaliteit (PDCA cyclus rondmaken op alle niveaus)*

Dit betekent dat:

- We de inzet en werkwijze specialistisch verpleegkundige kwaliteit, op basis van de evaluatie (oktober 2023), waar nodig bijstellen en borgen.
- De werkwijze rondom verbeterregister voor iedereen duidelijk is en dat deze is geborgd.

*We zijn een aantrekkelijk werkgever en werken aan werkgeeluk voor alle collega's*

Dit betekent dat:

- Het inwerken en wegwijs maken van nieuwe (flex)collega's soepel verloopt, zowel qua ontvangst in het team als in de toegang tot de benodigde systemen.
- We samenwerken aan een veilig en gezond werkklimaat (team- en organisatieniveau) waar iedereen open staat voor het geven en ontvangen van feedback.
- We zicht op en kennis hebben van onze collega's (verschillende generaties) om deze op een passende wijze te kunnen ondersteunen/aansturen.

*We hebben onze huisvesting op orde*

Dit betekent dat:

- Locatie Brinkhoef is opgeleverd en operationeel en dat we daar persoonsgericht werken vanuit het gedachtegoed van reablement.
- Locatie Nijmonde wordt doorontwikkeld op basis van het Programma van Eisen en als mogelijk vervanger kan dienen voor de locatie Vreeswijk.
- We borgen dat de bewoners op de locatie wonen die het beste bij hen aansluit.

## Behandeling en expertise

In 2023 lag de focus van Behandeling en expertise op behoud van collega's, optimaliseren van de geriatrische revalidatie, ontwikkelen van duurzame behandelnormen met een passende functiemix en flexibiliteit ontwikkelen om te kunnen meebewegen met fluctuaties in de cliëntvraag.

### Realisatie speerpunten

#### *Behoud van collega's*

Alle managers zijn actief bezig geweest met het behouden van tevreden medewerkers door te werken aan teamgevoel, de sociale werkomgeving en opleidingsmogelijkheden. De groei is gerealiseerd bij de medische dienst en de paramedische (grotere) disciplines. Bij de psychosociale dienst heeft een wisseling van manager plaatsgevonden en is nog opbouw aan het teamgevoel nodig. Opleidingsmogelijkheden worden ruim benut en er is een goed opleidingsklimaat gebouwd.

#### *Optimaliseren van de geriatrische revalidatie*

Samen met Tijdelijk bij ons is gewerkt aan het optimaliseren van de geriatrische revalidatie, zowel in kwalitatieve zin met behulp van de Topcare-criteria als bedrijfsmatig. Daarbij zijn het verbeteren op de processen methodisch werken en het vergroten van het inzicht in financiering goed opgepakt.

#### *Ontwikkelen van duurzame behandelnormen*

Door wisseling bij zowel managers als de business controller is het ontwikkelen van duurzame behandelnormen met een passende functiemix beperkt aan bod gekomen. De normen die we hanteren zijn wel passend in het totale financiële kader. Er is bij diverse disciplines een groei ingezet naar taakdifferentiatie en een functiemix met variatie in opleidingsniveaus.

#### *Flexibiliteit professionele inzet*

De flexibiliteit van de professionele inzet wordt nu vooral gecreëerd door het werken in de eerstelijns te combineren met intramurale taken. Medewerkers zijn nog wel veel bezig met 'hoeveel uur heb ik voor welke afdeling?' in plaats van vraaggericht te werken. Daarnaast moet de sturing op de fluctuaties van managers nog beter. Er is inmiddels wel meer inzicht bij managers in de productiviteit van medewerkers en de bedbezettingsprognoses bij Tijdelijk bij ons.

### Focus komend jaar

Behandeling en expertise heeft voor 2024 de volgende doelen geformuleerd:

*Onze bedrijfsvoering is op orde.*

Dit betekent dat we van elk behandelproduct weten wat de kostprijs voor behandeling is en dat we productiviteitsnormen afspreken waar naar gewerkt wordt.

*De juiste persoon werkt op de juiste plek*

Dit betekent dat we de ideale functiemix voor de intramurale behandeldienst helder hebben en een plan hebben gemaakt hoe we hier naartoe groeien.

*We zijn een aantrekkelijke werkgever*

Dit betekent we, waar mogelijk, de registratielast verminderen, de eigen regie van collega's vergroten en digitaal werken stimuleren. Daarbij meten we periodiek hoe medewerkers dit ervaren.

*We zijn de ambassadeurs van het reablement-gedachtengoed 'help mij het zelf doen'.*

Dit betekent dat we intern en extern het gedachtengoed uitdragen en de dialoog hierover aangaan.

## Samen verantwoord vrij

Er vindt registratie plaats nadat het besluit genomen is om onvrijwillige zorg in te zetten. Dit gebeurt pas na zorgvuldige, multidisciplinaire afweging en na goedkeuring door de Wzd-functionaris. Deze werkwijze start zodra een medewerker verzet signaleert bij een cliënt en de zorgverantwoordelijke betreft.

Bij de bedrijfseenheid Bij u thuis is geen onvrijwillige zorg geregistreerd. Hier zal meespelen dat niet al het verzet gesignaleerd wordt. Als er wel verzet geconstateerd wordt, ligt extramuraal nog sterker dan intramuraal de focus op het voorkómen van onvrijwillige zorg. Dit heeft te maken met het feit dat de inzet van onvrijwillige zorg in de extramurale setting maar beperkt mogelijk is.

### Signalering van verzet en (preventie van) onvrijwillige zorg

Totaal aantal ingezette onvrijwillige zorg (# cliënten)	2022	2023
ZorgSpectrum	95 (84)	96 (87)
NT	78 (68)	77 (70)
TBO	11 (11)	12 (12)
BUT	2 (2)	0

Het aantal geregistreerde gevallen van onvrijwillige zorg in 2023 is nauwelijks veranderd ten opzichte van 2022. Dit geldt ook voor het aantal cliënten waarbij onvrijwillige zorg is ingezet.

Een goede uitvoering van de Wet zorg en dwang (Wzd) start met bewustwording. Zodra er verzet gesignaleerd wordt, ligt de focus op het voorkómen van onvrijwillige zorg. Tenzij er sprake is van ernstig nadeel: dan mag onder strikte voorwaarden onvrijwillige zorg worden ingezet en volgt registratie.

In 2023 werd bekend dat de wetgeving en daarmee de werkwijze rondom het inzetten en evalueren van onvrijwillige zorg vereenvoudigd wordt. In de commissie verantwoord vrij is afgesproken om deze nieuwe werkwijze zoveel mogelijk te integreren in het methodisch werken. Onderdeel hiervan is de GRIP methodiek. In 2023 is uit een raadpleging onder psychologen gebleken dat de GRIP methodiek, die ingezet wordt na het signaleren van probleemgedrag, beter kan worden ingezet. De commissie heeft geoordeeld dat deze methodiek ook geschikt is om in te zetten nadat signalering van verzet is geconstateerd. Daarom wil de commissie in 2024 de Wzd-werkwijze integreren met de GRIP methodiek en weer 'grip krijgen op de GRIP' door middel van (bij)scholing en kennisoverdracht (o.a. via het nieuwe leermanagementsysteem). Deze stappen dragen bij aan het vergroten van de bewustwording en het verbeteren van de signalering van probleemgedrag/verzet. De verwachting is ook dat een beter gebruik van de GRIP, de doorontwikkeling van persoonsgerichte zorg en het gedachtengoed van reablement bij zullen dragen aan het voorkómen van onvrijwillige zorg.

Een ander belangrijk aandachtspunt is het bevorderen van de bewegingsvrijheid van intramurale cliënten die op een gesloten afdeling wonen. Bij de implementatie van de Wzd is afgesproken dat

leefcirkel technologie, die het mogelijk moet maken om deuren te openen, eerst getest wordt in De Kuifmees. Afsproken is dat, in afwachting van deze resultaten, met alle cliënten die vallen onder de Wzd individueel besproken wordt wat passende bewegingsvrijheid is, bijvoorbeeld met gebruik van een GPS-tracker en door per locatie te kijken naar de mogelijkheden binnen het pand. Momenteel hebben alle panden nog een gesloten afdeling en daarmee beperken we de bewegingsvrijheid van de bewoners. Het managementteam van Nieuw thuis heeft het openen van de deuren in 2023 op de agenda gezet. Voor het openen van onze deuren is een cultuuromslag nodig. Het vraagt om een andere manier van werken, om afstemming met vertegenwoordigers van bewoners en bijvoorbeeld ook met buurtbewoners. Hiervoor is een van de managers aangesloten bij het lerend netwerk open deuren. De commissie ondersteunt hier waar nodig bij; de eerste stap is het opstellen van een open deuren beleid, passend bij het beleidsplan Verantwoord vrij.

### **Praktijktuinen**

ZorgSpectrum heeft geparticipeerd in de Praktijktuin onvrijwillige zorg extramuraal in regio Lekstroom. In deze praktijktuin zijn samenwerkingsafspraken gemaakt met de netwerkorganisatie DuurSaam Houten. Deze afspraken zijn in 2023 ook gebruikt bij de samenwerking met de eerstelijns in Houten en Nieuwegein. Het werken volgens deze afspraken vindt tevens plaats via het Ouderengeneeskundig Netwerk Utrecht Eerstelijns (ONUJ), waar een van de kaderartsen in de eerste lijn in 2023 lid van is geworden.

De zes praktijktuinen van het landelijke project onvrijwillige zorg extramuraal (officieel afgerond op 31-12-2022) hebben ook in 2023 aan ActiZ input gegeven voor hun lobby voor het vereenvoudigen van de Wzd-werkwijze en financiering bij VWS, IGJ en NZa. Dit heeft bijgedragen aan het besluit om de Wet zorg en dwang te herzien (2024/2025). Bij deze herziening worden ook de ervaringen van onze praktijktuin meegenomen. Vilans ontwikkelt i.s.m. de praktijktuinen kennisproducten waar ook ZorgSpectrum in meedacht, o.a. bij de ontwikkeling van een nieuw Wzd-zakkaartje. In de loop van 2024 komen de kennisproducten beschikbaar en zal i.s.m. de commissie Verantwoord vrij besloten worden hoe we die kunnen inzetten bij ZorgSpectrum.

## **Oog voor jou: werkplezier telt!**

*Werkplezier telt! Dat is ons motto voor de komende jaren. Daarbij hoort het leren van elkaar, niet alleen binnen ZorgSpectrum, maar ook daarbuiten met andere organisaties. Samen kom je verder, samen kan je leren van en met elkaar.*

### **Inspraak en medezeggenschap**

#### **Ondernemingsraad**

In 2023 lag de focus van de ondernemingsraad (OR) op alle impactvolle veranderingen voor onze collega's waaronder het sluiten van TBO in Het Haltna Huis, de verbouwing van De Geinsche Hof 75 en de transitie van de Grand Cafés.

De OR heeft zich ingezet om de kansen en zorgen van de collega's te vertalen naar gevraagde en ongevraagde adviezen aan de Raad van Bestuur.

We zijn er trots op dat collega's de OR steeds beter vinden en bereid zijn hun ervaringen te delen.

Aan het begin van het jaar waren er verkiezingen. De ondernemingsraad heeft afscheid genomen van OR leden en een aantal nieuwe leden verwelkomt. De raad bestaat uit 13 leden vanuit verschillende bedrijfseenheden. Kortom op volle sterkte!

De "OR on tour" is verder uitgebreid door op de grote locaties te vergaderen en een open spreekuur te houden voor de medewerkers. De kleinere locaties zijn door OR leden bezocht. De reacties zijn gebundeld en met de Raad van Bestuur besproken.

Er zijn ook nog een paar kleine wijzigingen de OR gepasseerd onder andere is gekeken naar de aanbrengronus voor nieuwe medewerkers, want nieuwe collega's zijn van harte welkom en hard nodig.



### Focus komend jaar

Vitaliteit, ontwikkeling & groei, het behoud en aantrekken van voldoende medewerkers en **SAMEN** zijn de OR speerpunten voor 2024. Er zal in het bijzonder aandacht zijn voor het betrekken van medewerkers bij onderwerpen die hen aangaan (meespraak). Oog en OR voor jou!

### Zorgadvies raad

De focus van de zorg advies raad in 2023 lag bij het reorganiseren van de raad en het aantrekken van nieuwe leden om daarna samen met de nieuwe leden een andere visie en missie te creëren. De zorg advies raad bestond in 2023 nog maar uit 2 leden (voorzitter en secretaris). Met twee leden was het onvoldoende mogelijk om als volwaardige raad te kunnen functioneren. Daarom is met behulp van het bestuur en externe ondersteuners gestart met het traject “medezeggenschap verpleegkundigen en verzorgenden ZorgSpectrum”.

### Resultaten 2023

De zorg advies raad heeft onderdeel uitgemaakt van de sollicitatie procedure(s) van de plaatsvervangend bestuurder en een nieuwe (2e) bestuurder. Tijdens het traject om de zorg advies raad te reorganiseren zijn er in korte tijd 4 nieuwe leden aangesteld met wie een mooie nieuwe visie is geschreven. Er is kennis gemaakt met het nieuwe bestuur, de nieuwe leden van de raad zijn voorgesteld. En de tweemaandelijks vergaderingen zijn weer op gepakt.

### Focus komend jaar

In 2024 wil de zorgadviesraad een strategische partner van het directieteam van ZorgSpectrum zijn, die beroepsinhoudelijke verbeteringen initieert, wat nodig is om visiegericht te kunnen blijven werken. De zorgadviesraad is er voor alle zorgberoepen, ongeacht de functies, en wil bijdragen aan het gemotiveerd krijgen en houden van de collega's door te laten zien dat het directieteam actief luistert, hoort en anticipeert op de adviezen.

De focus van de ZAR ligt op:

- *Gelijkwaardige behandeling* met andere adviesorganen
- *Samen meer mogelijk maken*; De ZAR is de schakel tussen beroepsgroep en directie. De ZAR helpt de directie om randvoorwaarden creëren zodat de beroepsgroep altijd de cliënt centraal kan zetten.
- *Betrokkenheid*: Het directieteam benadert proactief en tijdig de ZAR voor adviezen. De ZAR benadert proactief de beroepsgroepen en beroepsgroepen weten de ZAR te vinden.
- *Samen*: de ZAR is één team dat één gezamenlijke visie uitdraagt.
- *Professioneel*: de ZAR spreekt vanuit de beroepsgroep en de beroepsgroep zet cliënt altijd centraal (oog voor u)

Vanuit deze waarden wil de ZAR bijdragen aan de ontwikkelingen binnen de zorg en ZorgSpectrum.

## Innovatie

### Verlagen van administratieve druk en het verminderen van papierverbruik

In de huidige praktijk gaat er veel tijd zitten in de administratieve afhandeling bij de komst van een nieuwe bewoner of cliënt. Het gaat hierbij om veel verschillende formulieren waarop meerdere handtekeningen geplaatst moeten worden. Hierbij wordt vooralsnog gebruik gemaakt van papieren formulieren waardoor er veel geprint moet worden en documenten vervolgens ook weer gescand en in het dossier geüpload moeten worden. Deze handelingen kosten veel tijd én veel papier. Om dit proces te stroomlijnen is in 2023 geëxperimenteerd met een oplossing die het mogelijk maakt om documenten digitaal ter ondertekening aan te bieden aan de bewoner, cliënt of wettelijke vertegenwoordiger.

Deze oplossing zal in 2024 daadwerkelijk in de praktijk worden ingezet. Dit zal gedaan worden in combinatie met het optimaliseren van de documentenstroom. Door bijvoorbeeld documenten samen te voegen en het aantal benodigde handtekeningen te beperken.

### Verminderen van registratietijd

Op drie verschillende revalidatielocaties is de Vital Signs Monitor (VSM) ingezet. Dit is een opstelling waarmee gemakkelijk de bloeddruk, hartslag, saturatie en temperatuur gemeten kan worden.

Daarnaast is de VSM gekoppeld aan het cliëntdossier ONS. Door vooraf met een scanner een unieke QR code te scannen, kan kenbaar gemaakt worden bij welke cliënt de metingen uitgevoerd gaan worden. Na het uitvoeren van de metingen worden de waardes direct op de juiste plaats in het dossier weggeschreven. Dit bespaart de zorg tijd en het vermindert de kans op registratiefouten.

### Vergroten van bewustzijn over mogelijkheden van zorginnovatie

Ook in 2023 zijn de 6 ambassadeurs zorgtechnologie weer actief geweest in hun rol om kennis over de mogelijkheden van zorginnovatie te delen met collega's binnen ZorgSpectrum. Daarnaast zijn ze betrokken geweest bij de inzet van zorginnovatie-oplossingen op locaties en in de wijk.

In 2024 gaan we verder innoveren. Naast het verlagen van de administratieve druk willen we het volgende bereiken:

- Verlagen van de werkdruk door spraakgestuurd rapporteren.
- Beperken van de zoektijd naar hulpmiddelen en materialen en efficiëntere inrichting van het hulpmiddelenbeheer door asset tracking.
- Optimaliseren van de medicatiezorg in de thuiszorg door het gebruik van de medicatieapp.

## Medewerkers en organisatieontwikkeling

In 2023 lag de focus van de afdeling Medewerkers en organisatieontwikkeling (M&O) op bekwaam = inzetbaar, werving en behoud van collega's, samen met vrijwilligers en leren en ontwikkelen.

### Realisatie van de speerpunten

#### *Bekwaam = inzetbaar*

Het project 'Bekwaam is inzetbaar' is gestart. Hiervoor is een analyse gedaan over de uitvoering van verpleegtechnische vaardigheden door de verschillende functionarissen, organisatiebreed.

Er is een nieuw leermanagementsysteem (LMS) aangeschaft, dat voor de zomer van 2024 werkend zal zijn. Daarin komen voor onze professionals nieuwe leerpaden en leerinhoud. Ook komt er een individueel kwaliteitspaspoort, waarin elke medewerker regie kan voeren op de eigen ontwikkeling en bekwaamheid. Dit LMS biedt relevante managementinformatie gericht op de actuele bekwaamheid van de teamleden.

We hebben een skillslab gerealiseerd waar vaardigheidstrainingen uitgevoerd worden. De voorbehouden handelingen zijn in kaart gebracht en leerpaden zijn ontwikkeld.

#### *Werving*

Er is gestart met de verdere professionalisering van het team recruitment met o.a. een nieuwe manier van werken waarbij de recruiters zich opstellen als partners voor de leidinggevenden.

Er zijn diverse campagnes uitgezet voor de werving van o.a. VIG-ers en er is een onderzoek gestart hoe we ons als sterk werkgever kunnen profileren (employer branding). Er zijn meer dan 7000 sollicitaties behandeld en er zijn 446 nieuwe collega's in dienst gekomen.

De praktijkopleiders hebben onze organisatie 5 keer vertegenwoordigd op beurzen bij onderwijsinstellingen om de studentwerving te ondersteunen.

#### *Behoud van collega's*

Om (nieuwe) medewerkers te behouden zijn er maandelijks introductiebijeenkomsten en elk kwartaal terugkomdagen. Een vitaliteitsweek is georganiseerd en het project 'Het Potentieel Pakken' met als motto 'jouw contract-jouw keuze' is afgerond met als resultaat een formatie-uitbreiding van 5 FTE in de zorgfuncties door urenuitbreiding van contracten.

Daarnaast zijn er, naast de reguliere exit-enquêtes, bij schaarse functies exitgesprekken gevoerd met medewerkers die op eigen initiatief vertrokken om hun ervaringen te horen en van daaruit te leren.

Met diverse collega's zijn er loopbaangesprekken gevoerd om hen voor de organisatie te behouden.

Ook is een zogenaamd 'luisterplan' opgesteld om het beter luisteren naar collega's vorm te geven.

Pulsonderzoeken o.a. betreffende de psychosociale arbeidsbelasting (PSA) hebben hieraan bijgedragen.

#### *Samen met vrijwilligers*

Er is een vrijwilligersapp in gebruik genomen waarop vrijwilligers alle informatie van ZorgSpectrum kunnen vinden en waarop de 'klussen' staan waarvoor zij zich kunnen inschrijven. Met deze app zijn

de vrijwilligers meer betrokken bij wat er speelt en is de match van activiteiten en vrijwilligers verbeterd.

#### *Leren & ontwikkelen*

We vinden het belangrijk dat alle collega's de gelegenheid hebben om te leren en zich verder te ontwikkelen. Er is een nieuw strategisch opleidingsplan ontwikkeld met een geactualiseerde visie op leren en ontwikkelen. Daarnaast zijn er voorbereidingen getroffen en zijn er beleidsdocumenten ontwikkeld voor geactualiseerd beleid beroepsopleidingen Zorg.

Ook zijn we gestart met de PDCA cyclus Kwaliteit van opleiden in de praktijk en met een leerklimatemeting voor de beroepsopleidingen in de zorg. Daarnaast hebben we voorbereidingen getroffen om in eigen beheer de 'Training Werkbegeleiding' uit te voeren.

**Feiten en cijfers:** 265 collega's en studenten volgden een stage of opleiding bij ons. In 2023 hadden we in de zorgopleidingen (niveau 2, 3 en 4) 132 leerlingen en 100 stagiaires. Deze studenten krijgen met een operationeel roulatieschema de kans om op verschillende afdelingen van onze organisatie te leren en te werken.

Naast reguliere afdelingen waar deze studenten begeleid worden, zijn er twee leerafdelingen met leerlingen en een leerteam met stagiaires. Dit zijn teams waar groepen studenten de regie leren pakken op de zorg die aan de bewoners/cliënten verleend wordt. Dit vindt plaats onder begeleiding van een verpleegkundig leercoach. We hadden op twee locaties een leerteam met in totaal 67 studenten en een leerteam in de thuiszorg met in totaal 20 stagiaires.

Verder hebben we in opleiding: 3 praktijkverpleegkundigen, 3 verpleegkundig specialisten, 2 artsen in opleiding tot specialist ouderengeneeskunde (AIOS), 2 huisartsen in opleiding (HAIO) en 2 coassistenten. Ook hebben we een masterstudent Klinische Neuropsychologie.

#### *Stagiaires*

Naast stagiaires binnen de zorgopleidingen (niveau 2, 3 en 4) hebben we in 2023 nog 90 andere stagiaires gehad in de disciplines Fysio-/oefentherapie, Ergotherapie, Logopedie, Psychologie, Technologie, Social Work (hbo en mbo), Gastvrijheid en service en logistiek.

#### *Trainingen, maatwerk, e-learnings, loopbaangesprekken*

Er werden 210 trainingen uitgevoerd met 1793 inschrijvingen, waarvan 29 maatwerktrajecten en in totaal zijn er 425 e-learnings afgerond.

#### **Focus komend jaar**

De afdeling Medewerkers en organisatieontwikkeling heeft voor 2024 de volgende doelen geformuleerd:

##### *Reductie van PNIL (Personeel Niet In Loondienst) en verloop.*

Dit betekent dat we leidinggevenden ondersteunen en adviseren om preventie en reductie van verzuim te bewerkstelligen, ons recruitmentteam zich opstelt als partner van de leidinggevende om collega's te vinden (werving & selectie), we onze positionering versterken als aantrekkelijke werkgever in de regio en diverse campagnes uitzetten voor de werving van nieuwe collega's. Daarbij ontwikkelen we activiteiten en instrumenten om collega's te behouden.

##### *Reductie verzuim*

We gaan het contact met zieke medewerkers intensiveren ten behoeve van snelle re-integratie en we stellen een plan op om uitval door verzuim te voorkomen. Ook starten we een project (gesubsidieerd) om een visie te vormen op duurzame inzetbaarheid en vitaliteit, en geven dit vorm in de praktijk.

##### *Roosteren en plannen bij ZorgSpectrum*

We gaan een onderzoek uitvoeren en advies geven op welke manier we het roosteren en plannen goed kunnen laten aansluiten bij de behoefte van onze collega's en we voeren de regie over de vormgeving in de praktijk.

##### *Bekwaam is inzetbaar*

We gaan verder met het project Bekwaam is inzetbaar en implementeren dit in het nieuwe LMS (leermanagementsysteem).

## Oog voor de organisatie

*We vinden het belangrijk dat ons huis op orde is. Hiermee bedoelen we het continu blijven werken aan kwaliteit en veiligheid als basis voor goede zorg. Werken aan kwaliteit komt niet vanzelf. Daar ben je dagelijks mee bezig. Veiligheid vinden we een hoog goed om leed en letsel te voorkomen, zowel voor cliënten als voor collega's. En we zijn voortdurend bezig met het verbeteren van bestaande processen, werkplezier, teamkracht en leiderschap. De manier waarop wij onze systemen inrichten om kwaliteit te 'managen', draagt bij aan het toevoegen van waarde voor de cliënt. We vinden het belangrijk dat de dienstverlening van onze ondersteunende afdelingen bijdraagt aan het 'ontzorgen' van onze professionals die de cliënt en diens naasten ondersteunen.*

## Klant en marktontwikkeling (K&M)

We hebben gewerkt aan werkplezier door de fijne sfeer te behouden en daarnaast te investeren in het leren kennen van elkaars kwaliteiten via werkoverleg en informeel contact. Lifestyle interventies worden waar nodig ingezet ten behoeve van duurzame inzetbaarheid.

K&M-medewerkers ervaren het team als heel prettig, dit komt uit vrijwel elk jaargesprek naar voren. Wel is er sprake van piekperiodes met heel hoge werkdruk. Er is een grote mate van zelfstandigheid in het creëren en behouden van de prettige werksfeer.

We benutten data waarvan we kunnen leren optimaal door voor elke bedrijfseenheid een heldere beschrijving te maken van de data die worden gegenereerd en geanalyseerd voor productiesturing. Het data gedreven werken is samen met ICT opgepakt via een door Vilans aangeboden scholing. Het is nog zoeken naar de beste kansen voor het benutten van de verkregen kennis. Niet elke discipline ziet nog kansen in het beter benutten van data.

Binnen het Greendeal traject is er veel aandacht geweest voor organisatiebrede (ludieke) acties om bewustzijn voor duurzaamheid te vergroten. Duurzaamheid is als thema nu belegd bij G&S maar binnen het team K&M zijn er zeker een aantal blijvende ambassadeurs.

De lancering van de nieuwe website ZorgSpectrum is geslaagd, de website biedt nu veel meer mogelijkheden om zelf berichten te plaatsen. Diverse organisatieonderdelen geven aan meer informatie op de website te willen, hier wordt kritisch naar gekeken, zodat we een evenwichtige website behouden waar cliënten de weg in kunnen vinden.

### Focus komend jaar

Het komende jaar richten we ons op:

- Het ontwikkelen van een passend takenpakket voor een kleiner team beleidsadviseurs kwaliteit, in relatie tot de kwaliteitsverpleegkundigen.
- Het uitwerken van communicatiebeleid richting de verschillende stakeholders en het folderbeleid voor cliënten.
- Het vastleggen van samenwerking tussen zorgcontractering en control in werkprocessen.
- Het ontwikkelen van digitale bedbezetting(voorspelling)overzichten t.b.v. Klantadvies.

## Gastvrijheid en service

Samen met de managers zorg & welzijn heeft de transitie van de Grand Cafés plaatsgevonden. Er is overgeschakeld naar zelfservice, één maaltijdmoment in de avond, één menu en er is een individuele voorziening geïntroduceerd om de warme maaltijd op te warmen. De commissies eten en drinken zijn gestart waardoor cliënten invloed hebben op het menu en de kwaliteit.

De hele transitie heeft veel impact gehad op medewerkers. Er is afscheid genomen van collega's met een tijdelijk contract en een aantal vaste medewerkers heeft een uitdaging elders gevonden. Ook is een aantal collega's overgeplaatst naar een andere locatie. Samengevat heeft de transitie voor bijna alle collega's consequenties gehad voor de takenpakketten en de roosters. Toch komt uit de evaluatie

naar voren dat medewerkers vinden dat het hele traject goed verlopen is; zij zijn goed geïnformeerd, tijdig betrokken en de takenpakketten zijn goed te doen. In 2024 worden de puntjes op de i gezet.

Eten en drinken in de zorgteams is voor wat betreft de HACCP goed op orde gekomen. Ook het financieel beheer gaat steeds beter. De huisleveranciers scoren goed in de leveranciersprestatiemeting. Sturing op kwaliteit, duurzaamheid en verspilling is onderbelicht gebleven door de transitie; dit wordt in het nieuwe jaar verder opgepakt.

Eigenaarschap bij alle betrokkenen voor de realisatie van een gastvrij huis is in ontwikkeling en staat op de agenda van het locatieoverleg. Sfeer, ambiance en veiligheid zijn punten die nadrukkelijk de aandacht verdienen. Op deze onderdelen zijn kleine stapjes gezet. Verder loopt er een project om de integrale veiligheid te optimaliseren, verzameld in een BHV beleidsplan. Dat deel zal doorlopen in 2024.

Er zijn mooie stappen gezet in het werken aan een schone en frisse leefomgeving die voldoet aan de regelgeving en infectiepreventie. Veel medewerkers zijn getraind in materiaal- en middelengebruik. Deze ondersteuning door G&S wordt hoog gewaardeerd door de eigen mensen maar ook door medewerkers in de zorgteams en door de managers. Een externe partij heeft onderzoek gedaan naar de kwaliteit (performance barometer). Op basis daarvan zijn adviezen gegeven over verdere verbeteringen in uitvoering en aansturing. Dit speerpunt loopt door in het nieuwe jaar.

ZorgSpectrum locatie Het Houtens Erf heeft de Green Deal Zilver van de Milieuthermometer Zorg behaald. Met het greenteam van de locatie is gewerkt aan speerpunten rond onder meer afval voorkomen en beter scheiden en duurzaam inkopen. ZorgSpectrum is hiermee goed op weg om een bijdrage te leveren aan duurzame zorg. In 2024 beoogt ZorgSpectrum alle locaties op het niveau van de green deal zilver te hebben.

### Focus komend jaar

Het komende jaar richten we ons op:

#### *Schoonmaak*

We stellen een visie op voor schoonmaak (waaronder centraal/decentraal, eigen beheer/uitbesteden, functionele en hiërarchische aansturing en kaderstelling). Na besluitvorming stellen we een plan van aanpak op. Met behulp van de performance barometer en de calculatie verzamelen we informatie over de inzet van uren, materialen, methoden en aansturing.

#### *Duurzame zorg*

Dit betekent dat we:

- Bij eten en drinken duurzaamheidsanalyses uitvoeren, onder meer met betrekking tot de menucyclus (verhouding vlees, vis en vegetarisch, en biologisch)
- De Green Deal Zilver verder vormgeven zodat we op steeds meer locaties dit niveau hebben. Verspilling en verpakkingsmateriaal terugbrengen samen met de leveranciers.
- Duurzaamheid meenemen in inkoopprocessen op basis van 3R-en; Reduce (reduceren), Reuse (hergebruiken), Recycle (recyclen).

#### *Optimaliseren de logistieke processen.*

Dat betekent dat we:

- Behandel- en verpleegkundige-apparatuur inventariseren om beter inzicht te krijgen in de noodzakelijke investeringen voor de toekomst.
- De inrichting van Topdesk optimaliseren zodat vanuit daar een plan gemaakt kan worden voor verbetering van verdere processen.

#### *Het faciliteren van de opstart en dienstverlening in Brinkhoef*

Projectmatig wordt de nieuwe locatie ondersteund voor de opstart. Medewerkers worden ondersteund in huishoudelijke processen rond eten en drinken en schoonmaak.

## Informatievoorziening & ICT

We hebben meer grip gekregen op wijzigingen dankzij invoering van CAP (Commissie Advies Proceswijzigingen) waarbij gezamenlijk de interne projectkalender op voortgang en capaciteit bewaakt wordt.

Er is een grote stap gezet in vastlegging van de informatiehuishouding in het programma 'SAAR' en in het kritisch kijken naar ingerichte processen (zoals inloggen voor uitzendkrachten) om onze processen te verbeteren.

Alle voorbereidingen zijn getroffen om per 1-1-2024 van start te gaan in de formatie zoals beschreven in het transitieplan. Medewerkers hebben een stap gezet in pro-activiteit, werkplezier van henzelf en het aantal collega's is daardoor toegenomen. We hebben de handschoen weer opgepakt om de informatieadviseurs aangehaakt te krijgen bij de managementoverleggen van de bedrijfseenheden. Daarnaast hebben we de projectleiding genomen op diverse organisatiebrede projecten zoals roosteren, data gedreven werken en alarmering in de nacht. Ook haken we middels de informatieadviseurs steeds beter aan op lopende projecten vanuit de bedrijfseenheden. Door hierop in te zetten zijn we in het afgelopen jaar niet geconfronteerd met onverwachte kostenstijgingen. We monitoren doorlopend de kosten van de licenties en van het datacenter die het meest onderhevig zijn aan fluctuaties.

### Focus komend jaar

Het komende jaar richten we ons op:

*Het creëren van transparantie in de besturing, de richting en de waarde van de afdeling I&I binnen de organisatie.*

Dit betekent dat we

- Een ICT visie & strategie ontwikkelen.
- Een Informatiebeveiligingsbeleid schrijven.
- De governance van I&I binnen de organisatie beschrijven.
- Werken naar een up-to-date vervangingskalender.
- De projectkalender naar IT roadmap licht doorontwikkelen.

*Het inzetten op het delen en vergroten van kennis en vaardigheden m.b.t. de informatiehuishouding om de tevredenheid en het werkplezier van de teamleden en de eindgebruikers te verhogen.*

Dit betekent dat we

- Ons (digitale) trainingsaanbod uitbreiden.
- Actief meewerken aan de implementatie van het nieuwe LMS i.s.m. HR.
- Het volledige applicatielandschap en koppelingen vastleggen in SAAR.
- We eindgebruikers en opdrachtgevers betrekken bij de doorontwikkeling van de informatievoorziening.
- In SAAR de kernprocessen vastleggen en afstemmen over een proceseigenaar.
- Middels minstens 3 domeinoverleggen de afstemming tussen proceseigenaar en I&I verder bestendigen.
- Minimaal 2 groepen met kerngebruikers voor een specifiek proces/applicatie samenstellen.
- Middels het optimalisatieproject hulpmiddelen leveren die het proces kunnen vereenvoudigen en optimaliseren. Tevens denken we actief mee over de nieuwe manier van werken rondom het roosteren.

*Het inzetten op het faciliteren van data gedreven werken en de randvoorwaarden die daarvoor nodig zijn.*

Dit betekent dat we:

- Een projectplan/visie opstellen.
- De randvoorwaarden qua kennis en procedureel verkennen.
- 1 à 2 pilots data gedreven werken uitvoeren.
- Een Programma van Eisen voor een dataplatform opstellen.

*Het ICT- en domotica-deel in de nieuwe locatie Brinkhoef faciliteren en een nieuw en toekomstbestendig werkplekconcept ontwikkelen.*

## Financiën, Risk en Compliance, en Vastgoed

Door problemen met de leverancier (simplified card) zijn we overgestapt naar Proactieve kas en pas. Hierdoor is het project 'handhaven van goedlopende processen en verder optimaliseren van het proces declareren en betaalsysteem' enigszins vertraagd en zal dit doorlopen tot in Q1 2024.

In de zorgmonitor zijn rapporten verder doorontwikkeld. Bij het verbeteren van stuurinformatie zal de afdeling Control nog meer betrokken moeten worden om zo adequate stuurinformatie te verkrijgen.

In 2023 is met succes een nieuwe begrotingstool geïmplementeerd, hierdoor is het proces minder foutgevoelig (geen Excel meer). Ook is er zo meer inzicht voor de directeuren in hun eigen begroting en elkaars begroting.

We hebben ons strategisch vastgoedplan herijkt. Het onderhouden van de netwerken ten behoeve van het vastgoed en doorgaan met kansen pakken blijft belangrijk. Hiertoe werken we nauw samen met de gemeenten en doen we haalbaarheidsonderzoeken voor locaties. De bouw van onze nieuwe locatie Brinkhoef verloopt goed. Deze locatie willen we in 2024 in gebruik nemen.

### Focus komend jaar

Het komende jaar richten we ons op:

- Het doorbouwen aan adequate stuurinformatie voor managers. Dit betekent dat wij actief meedoen aan de ambitie van de afdeling I&I om te komen tot een plan van aanpak rondom data gedreven werken.
- Het verder doorontwikkelen van het begrotingsproces. Dit betekent dat we managers een rol en inzicht geven in de begrotingstool.
- Het doorvoeren van wijzigingen in de administratieve processen om zo de gebruikers te ontzorgen en handmatig ingrijpen te voorkomen.
- Het realiseren van vastgoed. Dit betekent dat we Brinkhoef realiseren en een lopend haalbaarheidsonderzoek afronden.

## Kwaliteit zichtbaar maken

*De essentie van kwaliteit is eenvoudig: kwaliteit gaat over het voldoen aan de verwachtingen. Dat geeft al aan dat kwaliteit niet een eenmalige inspanning is. Verwachtingen worden steeds hoger als we pretenderen alles te kunnen bieden. En dat kunnen we niet. Wat we wel kunnen is het zichtbaar maken van waar we goed in zijn, waar we lerende in zijn en wat we niet kunnen en het daar in een voortdurende dialoog over hebben. Natuurlijk streven we naar voortdurend verbeteren van ons handelen en vinden we het belangrijk dat anderen daarbij meekijken.*

## Interne audits

Ons interne auditteam bestaat uit collega's uit de zorg en de ondersteunende afdelingen. We werken met een meerjaren auditkalender en toetsen minimaal de meest risicovolle processen in de zorg waaronder medicatieveiligheid, hygiëne en infectiepreventie en methodisch werken.

Standaard is ook de audit op de basisindicatoren zoals de advance care planning waar de wensen en behoeften van cliënten en hun naasten rond het levenseinde worden besproken en vastgelegd, evenals de aandacht voor eten & drinken en het bespreken en leren van incidenten. De uitkomsten van deze audit delen we extern met het Zorginstituut.

Daarnaast wordt minimaal 1x per jaar een Data Protection Impact Assessment (DPIA) uitgevoerd op een gevoelig proces. De risico's en maatregelen die hieruit voortvloeien worden gemonitord door de AVG-commissie. Een DPIA is een instrument om vooraf de privacy risico's van een gegevensverwerking in kaart te brengen, zodat de organisatie maatregelen kan nemen om deze risico's te verkleinen. In 2023 zijn 2 DPIA's (Mobiel Geriatrisch Team (MGT)-proces en Heimelijk cameratoezicht) uitgevoerd door Adviesbureau VKA. De Privacy Officer van ZorgSpectrum en onze Functionaris Gegevensbescherming, tevens werkzaam bij VKA, zijn bij de uitvoering betrokken geweest.

Uit de DPIA op het MGT-proces zijn 8 risico's naar voren gekomen en uit de DPIA Heimelijk cameratoezicht zijn ook 8 risico's naar voren gekomen. In 2024 gaat ZorgSpectrum aan de slag met de in de DPIA-rapportages opgenomen maatregelen.

## Prismateam

Het prismateam van ZorgSpectrum onderzoekt calamiteiten en ernstige incidenten en klachten. In 2023 zijn er twee incidenten onderzocht op verzoek van een manager en een directeur. Ook heeft het prismateam een onderzoek uitgevoerd in het kader van (vermeend) geweld in de zorgrelatie. Daarnaast is een onderzoek gestart naar aanleiding van een incident tussen twee cliënten. Deze loopt door in 2024.

Naast de prisma-methodiek gebruikt het team ook de Barrière Fail Analyse (BFA methodiek) om calamiteiten en ernstige incidenten te analyseren.

## Externe audits

Naast de externe audits op de schoonmaak en de navolging van de HACCP, heeft een audit op het ISO 9001 certificaat plaatsgevonden.

Er zijn gesprekken gevoerd met de bestuurder en medewerkers van Advies en support, de OR en ZAR, commissies, en zorglocaties De Dichter, De Geinsche Hof, Hof van Batenstein, Het Houtens Erf en Het Haltna Huis.

Genoemde zorglocaties zijn bezocht en de auditoren kregen inzage in zorgdossiers en spraken met bewoners en familieleden. Ze ontmoetten heel betrokken medewerkers die doorgaans graag laten zien waar ze mee bezig zijn en die zich open en kwetsbaar opstellen. Het gezamenlijk beschouwen van de organisatie en het werk geeft energie.

---

*Net als voorgaande jaren zien we een betrokken organisatie die werk maakt van persoonsgerichte zorg en die graag aan de basis staat van (sociale en technische) innovaties. We zien bij medewerkers een intrinsieke motivatie om persoonsgerichte zorg te leveren en continu te verbeteren. Met het stimuleren en ondersteunen van medewerkers bij het benutten van wat elders werkt en het meer effectief verbeteren om strategische doelstellingen te halen kan de organisatie volgende, nodige verbeterstappen zetten.*

*We twijfelen er niet aan dat het ZorgSpectrum lukt om dat beter te organiseren en kijken uit naar onze volgende ontmoeting.*

*Stefan Sterrenberg, Certificatie in de zorg*

---

## Resultaten ISO audit

In de rapportage is over persoonsgerichte zorg het volgende opgenomen:

### **Te waarderen en te behouden**

#### *Klantbeloften en methodisch werken*

Wat positief opvalt is de duidelijke en aantrekkelijke manier waarop de klantbelofte aan (potentiële) cliënten, bewoners, hun familieleden/naasten of geïnteresseerden wordt gecommuniceerd. Zowel op de website als in al het foldermateriaal. Zo zagen wij het nog niet eerder en dat verdient complimenten! Ook bij de interne communicatie zien we meer duidelijkheid. Wat dat betreft sluit de organisatie zich meer en meer aan op de interne klant vanuit het besef dat lange beleidsstukken en documenten niet aantrekkelijk zijn om te lezen en dat de boodschap door medewerkers anders geconsumeerd wordt.

Ten aanzien van methodisch werken en continu verbeteren zijn zichtbare verbeterstappen gezet. In dossiers, plannen, programma's, (tertiaal- en kwaliteits)rapportages en onderzoeken zien we dit



terug. Enkele concrete voorbeelden hiervan zijn: het gebruik van de visgraatanalyse en de verbeterplannen bij incidenten, de opvolging van verbeteracties uit de externe audit, de audit op medicatieveiligheid, het terugblikken op de verbeteracties uit een vorige audit (Resultaten basisindicatoren 2022 Het Houtens Erf) en het gebruik van de Zorgmonitor in ONS om te sturen op de actualiteit van o.a. zorgplannen (De Geinsche Hof). Een volgende stap is om het effect van verbeteracties goed in beeld te krijgen en de verbeteraanpak erop af te stemmen.

#### *Medewerkers in positie*

Ten opzichte van vorig jaar zien we dat de organisatie beter staat opgesteld. Zo komen de kwaliteitsverpleegkundigen steeds beter in positie. Zij zijn van merkbare en aantoonbare meerwaarde in de teams en overstijgend in commissies. Zo spraken we kwaliteitsverpleegkundigen die lange procedures vertalen naar een korte instructievideo. Er is meer ruimte voor de rol door boventallige inzet. Ruimte is er ook voor de OR en de ZAR. Beiden zijn zij goed bezet en worden ze goed gefaciliteerd door de organisatie. Er is nog wel ruimte voor verbetering t.a.v. het informeren van de ZAR en de OR over de (tussen)resultaten van de organisatie(eenheden). De kwaliteits- en tertiaalrapportages zouden zich hiervoor in onze ogen prima lenen.

De commissies voor de verschillende (kwaliteits)thema's (medicatie, Arbo en veiligheid, methodisch werken) verbinden beleid aan praktijk. Deze verbinding lijkt sterker naarmate kwaliteitsverpleegkundigen deelnemen aan deze commissies. De kwaliteitsverpleegkundigen stemmen onderling ook gezamenlijk af. Dit zorgt voor uitwisseling en verbinding tussen o.a. Bij u thuis en Nieuw thuis. Deze uitwisseling en verbinding kan nog verder worden versterkt. Met name als het gaat om het leren van elkaar en het breder toepassen van best-practices. Een laatste voorbeeld van het goed in positie brengen van medewerkers is de manier waarop nieuwe medewerkers een warm welkom krijgen en praktisch de weg wordt gewezen in de organisatie (met o.a. de Onboardingsapp en een voorlichtingsbijeenkomst). Op deze onderwerpen laat ZorgSpectrum klantgerichtheid en een positief kritische houding om continu te verbeteren zien.

#### **Risico's**

De auditoren hebben één midden-risico geconstateerd. Dit betrof de downloadmappen op computers met privacygevoelige informatie. Om te voorkomen dat er privacygevoelige informatie in deze mappen achterblijft zal de inhoud van deze mappen door de afdeling ICT periodiek geleegd worden. Daarnaast waren er twee laag-risico's gesignaleerd. Dit betrof de aantoonbaarheid van monitoring van concrete resultaten op alle (strategische) doelstellingen en de aantoonbaarheid van verbeteracties/-aanpak van de systeembeoordeling en strategische doelen. In dit kader worden er voor 2024 strategische dossiers beschreven met doelstellingen en smart omschreven resultaten zodat deze goed gevolgd kunnen worden in samenhang met de systeembeoordeling.

#### **Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)**

Er is in 2023 een melding gedaan bij de IGJ betreffende geweld in de zorgrelatie. De inspectie beoordeelde de onderzoeksrapportage als zorgvuldig en geeft aan dat ZorgSpectrum voldoende verbetermaatregelen beschrijft om een dergelijke situatie in de toekomst te voorkomen.

Ook heeft de inspectie gesproken met zorgprofessionals in het kader van de continuïteit van zorg in de keten. Om een beeld te krijgen hoe deze continuïteit van zorg vorm krijgt, sprak de inspectie samen met collega's van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) met diverse patiënten, zorgprofessionals en een zorgverzekeraar in het kader van Geriatrische Revalidatie Zorg (GRZ) na electieve heupchirurgie.

De toezichthouders bezochten twee zorgketens waaronder het St. Antonius Ziekenhuis en ZorgSpectrum. Met deze inspectiebezoeken verwachten de toezichthouders beelden op te halen over wat goed gaat, waar verbetermogelijkheden liggen en wat daarvoor in de samenwerking zou moeten gebeuren.

Onderwerpen van gesprek waren de instroom en doorstroom, continuïteit van zorg/overdracht, medische overdracht en samenwerking in de keten.

## Hulpbronnen

Met het ZorgSpectrum Informatie Systeem (ZIS) maken we beleid, processen, richtlijnen en werkinstructies zichtbaar voor collega's. Elk document heeft een auteur die zorgdraagt voor het periodiek evalueren van de gemaakte afspraken.

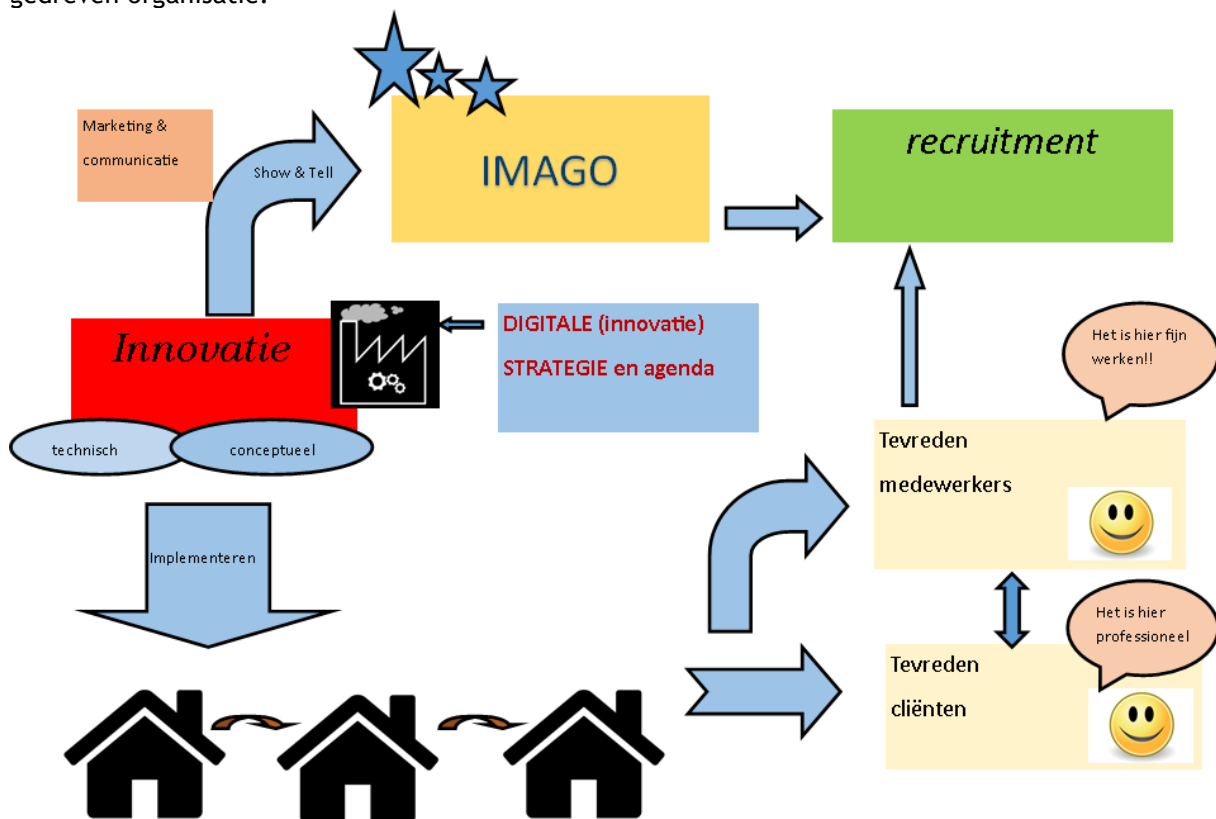
We hebben de volgende commissies die geraadpleegd kunnen worden als er vragen zijn over hoe te handelen. Dat zijn de commissies:

Verantwoord vrij, medicatie veiligheid, methodisch werken, zorgkwaliteit- en preventie (waaronder de werkgroep hygiëne en infectiepreventie), palliatieve- en terminale zorg, commissie advies proceswijziging (ICT software systemen) en de commissie die toeziet op de uitvoering van de privacy wet- en regelgeving.

Kennis delen en van elkaar leren, doen we met elkaar en in regionale en landelijke netwerken waarin we participeren.

## Maximale technologische oplossingen

We zijn continu bezig om te kijken waar het slimmer kan in de zorg om zo flexibel in te kunnen blijven spelen op ontwikkelingen. Hiermee willen we duurzame zorg realiseren vanuit een data gedreven organisatie.



In de regio maken we gebruik van gezamenlijke systemen zoals bij het regionale zorgcoördinatiepunt en de Transmurale Incident Meldingen (TIM). ZorgSpectrum is lid van het Regionaal samenwerkingsorganisatie (RSO) Trijn die als doel heeft de digitale informatie op de juiste plek te hebben door tot heldere afspraken te komen over digitale gegevensuitwisseling, zorgcommunicatie en databeschikbaarheid.

## Oog voor de samenleving

*ZorgSpectrum wil als professionele zorgorganisatie voortdurend afstemmen en aansluiten bij wat nodig is voor de (toekomstige) cliënt. Dat kan voor een kortdurende of langdurige zorgvraag zijn. Dat doen we samen met het eigen netwerk van de cliënt en de kracht van de samenleving. ZorgSpectrum draagt hiermee bij aan vitale en zelfvoorzienende gemeenschappen. Deze bewustwording en keuzes bepalen de focus van de volgende jaren. Dit vraagt daadkracht en betekent dat wij onze expertise zichtbaar willen maken. We richten ons op de samenwerking in de regio om zo de caring community mede vorm te geven door voortdurend initiatieven te nemen om andere en/of nieuwe vormen van samenwerking te realiseren.*

### Realisatie van de speerpunten

Vanuit het perspectief van de samenleving lag in 2023 onze focus op ‘partner in samenwerking’ en duurzaamheid.

#### *Partner in samenwerking*

Voor regio Utrecht zijn we de partij waar mensen met dementie en zeer ernstig probleemgedrag terecht kunnen op de interventieafdeling. Vanuit deze afdeling worden ook specialistische consulten gegeven aan collega-organisaties. Daarbij werken we samen met Altrecht, AxionContinu, Careyn, De Rijnhoven, Huisartsen Utrecht Stad en Quarijn.

In samenwerking met de Hoogstraat leveren we dwarslaesierevalidatie specifiek gericht op herstel van wondzorg zodat mensen daarna kunnen revalideren in de Hoogstraat. Hiermee draagt ZorgSpectrum als expertisecentrum bij aan het vormgeven van de caring community.

Met VVT-partners in de regio organiseren we triage (bepalen van de urgentie van een hulpvraag) voor ouderen die revalidatie behoeven en voor de crisisdienst voor mensen die een ‘in bewaring stelling’ (IBS) hebben gekregen.

Samen met Quarijn organiseren we Topcare scholingen, stemmen we de onderzoekagenda’s op elkaar af en zijn we verbonden aan een tweetal lectoraten van de Hogeschool Utrecht. Ook werken we met 23 VVT-organisaties samen in het Universitair Netwerk Ouderenzorg Amsterdam (UNO). Binnen dit netwerk zoeken we antwoorden op vragen uit de praktijk, bijvoorbeeld door het verrichten van wetenschappelijk onderzoek.

ZorgSpectrum participeert, samen met de ouderenzorgorganisaties in regio Utrecht, in het IVVU, de vereniging van Instellingen voor Verpleging en Verzorging in Utrecht. De IVVU behartigt hun collectieve belangen. Dit betekent dat de IVVU de landelijke en/of regionale ontwikkelingen probeert te beïnvloeden, waardoor voorwaarden worden gerealiseerd, zodat de leden van de IVVU hun maatschappelijke functie kunnen vervullen.

De IVVU is op regionaal niveau vertegenwoordigd in tal van overlegorganen, zowel op ambtelijk als op bestuurlijk niveau. Daarnaast participeren we in een vergelijkbaar verband voor de zorgkantoorregio Waardenland; VVT alliantie Waardenland. Beide samenwerkingsverbanden geven belangrijke inhoudelijke input aan de zorgkantoren met betrekking tot thema’s waarvoor extra financiering benodigd is (bijv. in de vorm van transitiegelden).

Met onder meer zorgvragers, zorgkantoren en -verzekeraars, andere zorgaanbieders (bijvoorbeeld thuiszorg), gemeenten, stichtingen welzijn, huisartsen en woningcorporaties proberen we tot afspraken te komen over de inrichting van de ouderenzorg in de regio.

Daarnaast participeert ZorgSpectrum in de Klachtencommissie verzorging en verpleging Utrecht (KVVU).

#### *Duurzamer ZorgSpectrum*

ZorgSpectrum vindt het belangrijk om bij te dragen aan een beter milieu en werkt daarom met de ‘Milieuthermometer zorg’. Dit instrument geeft focus voor het aanpakken van nuttige milieumaatregelen. Waar mogelijk pakken we de meeste maatregelen op binnen bestaande taken: bij

de keuzes die we maken bij thema's als onderhoud, verbouw, nieuwbouw en inkoop houden we rekening met duurzaamheid.

In 2023 heeft Het Houtens Erf het zilveren certificaat behaald.

Het bewust maken van collega's betreffende afvalpreventie en afvalscheiding vinden we belangrijk. Daarom verzamelen wij PD afval (Plastic & Drankkartons) en glasafval. Hiermee werken we niet alleen mee aan een beter milieu maar besparen we ook kosten omdat we minder restafval produceren.

ZorgSpectrum heeft de Green Deal 3.0 ondertekend. Dit betekent dat we verder willen verduurzamen en ons bezig houden met het bevorderen van gezondheid, het bevorderen van de bewustwording en kennis over de impact van de zorg op milieu en klimaat en vice versa, het verminderen van de CO<sub>2</sub>-emissie van gebouwen, energie en vervoer, circulair werken en spaarzaam zijn met grondstoffen en materialen werken. Ook gaan we ons bezig houden met het verminderen van de milieubelasting van medicatie(gebruik).

## Werken aan morgen

We zijn trots op wat we in 2023 samen bereikt hebben en willen dat voortzetten in 2024. Daarom hebben we gekozen voor het motto 'Samen anders zorgen' omdat we ons voorbereiden op de toekomst om, samen met ons netwerk en de informele zorg, anders te gaan werken en tegelijkertijd met onze uitdagingen in de dagelijkse praktijk moeten zorgen dat we ons zorgaanbod kunnen blijven continueren.

## Reflectie op onze resultaten

### Cliëntenraad

#### Algemene indruk van het kwaliteitsrapport

Het kwaliteitsrapport van ZorgSpectrum biedt een uitgebreide en gestructureerde weergave van de huidige stand van zaken, inclusief wat goed ging, wat verbeterd kan worden, en de genomen verbeteringsmaatregelen. Dit geeft een helder beeld van de voortgang met betrekking tot de kwaliteit binnen de organisatie. Door het benoemen van de vervolgstappen en acties voor 2024, wordt de continuïteit van verbeteringen gewaarborgd.

#### Realisatie van de visie vanuit vier perspectieven

De visie van ZorgSpectrum wordt benaderd vanuit vier cruciale perspectieven:

1. **Cliëntperspectief:** De behoeften en ervaringen van cliënten staan centraal. Het rapport benadrukt hoe de zorgverlening aansluit bij de wensen en verwachtingen van cliënten, met oog voor hun welzijn en tevredenheid.
2. **Medewerkersperspectief:** Het welzijn en de ontwikkeling van medewerkers worden belicht. Er wordt aandacht besteed aan hun werkomstandigheden, professionele groei en tevredenheid. Dit perspectief benadrukt het belang van gemotiveerd en goed opgeleid personeel voor de kwaliteit van zorg.
3. **Organisatieperspectief:** Dit omvat de interne processen, efficiëntie en effectiviteit van de organisatie. Het rapport bespreekt hoe de organisatie functioneert, de implementatie van verbeteringsinitiatieven en de algemene prestaties ten opzichte van gestelde doelen.
4. **Perspectief van de samenleving:** Hier wordt gekeken naar de interactie van ZorgSpectrum met de bredere samenleving. Het rapport analyseert hoe maatschappelijke trends en ontwikkelingen invloed hebben op de organisatie en hoe ZorgSpectrum daarop inspeelt.

#### Inzichten en ontwikkelingen

Wat in het bijzonder opvalt, is dat ZorgSpectrum niet alleen intern gericht is, maar ook aandacht heeft voor externe factoren. Er wordt gekeken naar ontwikkelingen in de samenleving en hoe deze de organisatie kunnen beïnvloeden. Dit proactieve perspectief zorgt ervoor dat ZorgSpectrum goed voorbereid is op toekomstige veranderingen en uitdagingen.

### **Versterking cliëntperspectief**

In 2023 is de structuur rond inspraak en medezeggenschap ingrijpend veranderd en is één brede cliëntenraad ontstaan. De cliëntenraad waardeert de constructieve samenwerking en de ondersteuning van de raad van bestuur en het management in dit proces. Er zijn goede stappen gezet om op centraal en op locatieniveau het cliëntperspectief te versterken. Een goed voorbeeld hiervan is de verdere toepassing van persoonsgerichte zorg op alle afdelingen van Nieuw thuis.

### **Onderwerpen die gemist worden**

Hoewel de betrokkenheid van de cliëntenraad duidelijk zichtbaar is, blijft ruimte voor verbetering. Een aandachtspunt is de kennis over medezeggenschap en de bekendheid van de cliëntenraad binnen de verschillende locaties en afdelingen van ZorgSpectrum. Daarnaast kan op locatieniveau de betrokkenheid van cliënten en familieleden worden versterkt en de kwaliteitsinformatie verder worden verbeterd.

Het werven van nieuwe leden voor de Cliëntenraad vraagt actie van zowel de Cliëntenraad als van ZorgSpectrum. Door samen te werken kunnen de Cliëntenraad en ZorgSpectrum effectief nieuwe leden werven en de stem van de cliënten sterker maken.

### **Uitdagingen**

Het behouden van een constante kwaliteit van zorg is een grote uitdaging, vooral met de dreiging van bezuinigingen en de krapte op de arbeidsmarkt. Dit is een belangrijk aandachtspunt voor de komende jaren.

### **Conclusie**

Het kwaliteitsrapport van ZorgSpectrum biedt een waardevolle inkijk in de huidige kwaliteit van zorg en de strategieën voor voortdurende verbetering. Door de vier perspectieven consequent mee te nemen, wordt een beeld geschetst van de prestaties en toekomstige richting van de organisatie. Er zijn met ondersteuning van de raad van bestuur in 2023 belangrijke stappen gezet om de inspraak en medezeggenschap te versterken, maar dit zal de komende jaren verder moet worden geconcretiseerd.

## **Ondernemingsraad**

Voor 2023 had de OR de werving en selectie van de nieuwe tweehoofdige raad van bestuur hoog op de agenda staan en is zij ook betrokken geweest bij een zorgvuldige sollicitatieprocedure en de verdeling van de taken van beiden bestuurders. De ondernemingsraad waardeert de wijze waarop zij op de hoogte zijn gehouden van alle stappen in het proces.

De sluiting van het Grand Café in De Geinsche Hof is door de OR nauwkeurig gevolgd. Onderdeel hiervan was om direct met de betrokkenen in gesprek te blijven. De ondernemingsraad kijkt uit naar de evaluatie in 2024.

Met belangstelling heeft de ondernemingsraad het nieuwe initiatief, Tussen thuis en het verpleeghuis in locatie Het Haltna Huis gevolgd. Een product dat lijkt op "Vertrouwd thuis". Na wat opstart problemen lijkt dit initiatief klaar te zijn voor een vervolg in de toekomst.

Het BHV beleid heeft in 2023 helaas geen doorgang gevonden. De ondernemingsraad is hierover in gesprek gegaan met de raad van bestuur mede door de afspraken in de CAO. De ondernemingsraad hoopt dat dit thema volgend jaar nadrukkelijk op de agenda komt.

De ondernemingsraad ziet dat de vastgoedontwikkelingen niet hebben niet stil gestaan. De evaluatie van TBO Utrecht, de bouw van Brinkhoef en locatie Vreeswijk hebben meerdere malen op de agenda van de ondernemingsraad gestaan om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen.

Kijkend naar het thema werkplezier zien we dat de organisatie in januari 2023 een themadag heeft uitgeroepen met het thema "werkplezier". De OR heeft middels "OR on tour" weten te achterhalen waar de behoefte ligt van de medewerkers. Dit is met de RvB besproken. Eén van de punten die hier uit is gekomen is dat er behoefte is aan teamcohesie. "Samen met je team een activiteit ondernemen". Daarnaast was het personeelsfeest op 11 mei 2023 een succes. De organisatie zet

stappen in het behoud van medewerkers, maar omdat er grote druk op de arbeidsmarkt staat blijft het van belang de huidige medewerkers te behouden. Een belangrijke manier hiervoor is om medewerkers te blijven horen. Vandaar dat de OR ook in 2024 doorgaat met OR on tour.

In augustus 2023 is er een wervingscampagne gestart om meer leerlingen/stagiaires aan te trekken. Helaas heeft dit niet geleid tot een toename van de leerlingen/stagiaires. De OR vindt dat hier onvoldoende aandacht voor is geweest. Daarnaast was het onduidelijk hoeveel kwaliteit ZorgSpectrum in huis heeft. Deze inhaal slag heeft in 2023 plaatsgevonden, zodat in 2024 gekeken kan worden wat er aan kwaliteit nog nodig is. Voor 2024 is dit zeker iets waar de organisatie oog voor moet hebben. In 2024 zullen hier meer gerichte acties voor moeten komen.

---

*'Een jaar van veranderingen betekent mogelijkheden voor de toekomst'*

*Ben Huiskens, vice voorzitter ondernemingsraad*

---

## Zorg Advies Raad

De zorgadviesraad ziet dat ZorgSpectrum zich blijft ontwikkelen op gebied van zorgtechnologie. We blijven hoog inzetten op zorgkwaliteit door steeds meer nieuwe innovaties in te zetten. Blijft mooi om te zien hoe we hierin groeien.

Het besluit om twee bestuurders in te zetten, de leerpaden te verbeteren voor het zorgpersoneel (skillslab) en de Greendeal 3.0 laten zien dat ZorgSpectrum ook werkt aan een betere en gezonde organisatie.

Als medezeggenschapsraad is de zorgadviesraad dankbaar voor de ondersteuning vanuit het bestuur voor de begeleiding en ruimte om de zorgadviesraad opnieuw vorm te kunnen geven. Het traject "medezeggenschap verpleegkundigen en verzorgenden ZorgSpectrum" heeft hier mede aan bijgedragen.

Wij zijn als raad tevreden over het afgelopen jaar. We hebben door het traject 3 nieuwe leden kunnen verwelkomen.

Voor volgend jaar verwacht de zorgadvies raad een gelijkwaardige behandeling met de andere adviesraden en een goede samenwerking met bestuur en zorgpersoneel, maar we kijken ook uit naar hoe bekwaam is bevoegd zich het komende jaar gaat ontwikkelen evenals ons nieuwe leersysteem Leon.

---

*"De ZAR wil in 2024 een stevige schakel zijn tussen de beroepsgroepen en directie. Samen randvoorwaarden creëren zodat de beroepsgroep gemotiveerd is en blijft om de client altijd centraal te zetten. Wij zullen spreken vanuit de beroepsgroep en laten zien dat het directie team actief luistert, hoort en anticipeert op de adviezen.*

*Claudia van Wijnen, vicevoorzitter Zorg Advies Raad*

---

## Raad van Toezicht

In de governancecode van de gezondheidszorg wordt het toezicht op kwaliteit door de Raad van Toezicht als één van zijn taken en verantwoordelijkheden beschreven. De commissie kwaliteit en veiligheid als onderdeel van de Raad geeft hier invulling aan. De commissie maakt bij haar werkzaamheden zoals bekend onderscheid in de verschillende aspecten van kwaliteit: professioneel, organisatorisch en moreel (cultuur). Daarbij wordt niet alleen naar de status van de verschillende vormen van kwaliteit gekeken, maar met name ook naar de dynamiek in termen van continue verbetering. Daarmee wordt getracht een beeld te krijgen en oordeel te vormen over de fase en ontwikkeling van maturiteit van het thema kwaliteit.

Uit het kwaliteitsverslag 2023 blijkt ook dit jaar dat er continu wordt nagedacht hoe we samen meer mogelijk maken in en voor een zorgzame samenleving. De focus is zowel gericht op cliënten, de medewerkers als de organisatie. Binnen ZorgSpectrum zijn hiervoor binnen de verschillende afdelingen (Bij u thuis, Tijdelijk bij ons, Nieuw thuis en de afdeling Behandeling en expertise) diverse resultaatgebieden en strategische doelen vastgesteld. De Raad van Toezicht ziet er onder meer op toe dat het niet bij woorden blijft, maar dat er bijvoorbeeld met behulp van de PDCA cyclus ook daadwerkelijk naar de concretisering wordt gekeken.

Dit alles vindt plaats in een omgeving gekenmerkt door veel onzekerheden, gewenste transitie op het gebied van samenwerkingsverbanden met externe stakeholders, de continue schaarste aan personeel, de gestegen loonkosten en de daarmee gepaard gaande financiële onzekerheden.

ZorgSpectrum is continu in overleg met externe stakeholders en de regio om invulling te geven aan haar maatschappelijke functies nu en in de toekomst. Ook intern hebben de Cliëntenraad, de Ondernemingsraad, de Wetenschapscommissie en de Zorg Advies Raad zich positief opgesteld als het gaat om medezeggenschap en innovatie. Hierbij hebben deze gremia bijgedragen aan de missie om gezamenlijk invulling te geven aan het creëren van een zorgzame samenleving. Betreffende de Cliëntenraden kan nog vermeld worden dat deze onderdeel van een transitie zijn geweest waarbij de lokale raden per bedrijfseenheid zijn opgegaan in één centrale Cliëntenraad. Dit ter bevordering van de communicatie en slagvaardigheid.

Om zich een oordeel te vormen over governance binnen ZorgSpectrum heeft de Raad van Toezicht ook veel tijd en aandacht besteed aan de invulling van het vertrek van de enige bestuurder. Daarbij hebben zowel de externe als interne ontwikkelingen geleid tot het besluit het bestuur uit te breiden tot twee bestuurders. Hiernaast zijn ook de rol en taken van het management en de interne gremia (OR, CR, ZAR) in ogenschouw genomen.

---

*' De Raad van Toezicht heeft net als voorgaande jaren een positief beeld over de wijze waarop ZorgSpectrum ondanks de externe en interne uitdagingen de kwaliteit van en voor de zorg alsmede de governance continueert'*

*Frits Barneveld Binkhuysen, voorzitter commissie kwaliteit Raad van Toezicht*

---