



**Waardigheid
en trots**

**Eindrapportage kwaliteitsondersteuningstraject
Protestants Christelijke Stichting Ouderenzorg Haarlemmermeer**

**Colofon: 28-06-2021
Erik Zwart – Esther van Dooren – Arjan Rosens**

www.waardigheidentrots.nl



Waardigheid en trots

1.1 Inhoudsopgave

1.	Introductie	4
2.	Aanleiding ondersteuning	8
3.	Thema Persoonsgerichte zorg & welzijn	10
3.1	Probleemanalyse	10
3.2	Activiteiten	10
3.3	Waar staan we nu?	11
3.4	Vervolgstappen.....	13
4.	Thema Wonen & welzijn	14
4.1	Probleemanalyse.....	14
4.2	Activiteiten	14
4.3	Vervolgstappen.....	16
5.	Thema Veiligheid	18
5.1	Probleemanalyse.....	18
5.2	Activiteiten	18
5.3	Waar staan we nu?	20
5.4	Vervolgstappen.....	22
6.	Thema Leren & verbeteren van kwaliteit	23
6.1	Probleemanalyse.....	23
6.2	Activiteiten	23
6.3	Waar staan we nu?	24
6.4	Vervolgstappen.....	27
7.	Thema Leiderschap, governance & management	28
7.1	Probleemanalyse.....	28
7.2	Activiteiten	28
7.3	Waar staan we nu?	29
7.4	Vervolgstappen.....	30
8.	Thema Personeelssamenstelling	32
8.1	Probleemanalyse.....	32
8.2	Activiteiten	32
8.3	Waar staan we nu?	34
8.4	Vervolgstappen.....	35



Waardigheid en trots

9.	Thema Gebruik van hulpbronnen	37
9.1	Probleemanalyse.....	37
9.2	Activiteiten	37
9.3	Waar staan we nu?	38
9.4	Vervolgstappen.....	38
10.	Thema Gebruik van informatie.....	40
10.1	Probleemanalyse.....	40
10.2	Activiteiten	40
11.	Concluderend & vervolgstappen	41
1.1	Waar staan we nu?	41
1.2	Wat zijn de uitdagingen?.....	42
1.3	Hoe geven we vorm aan borging en vervolgstappen?	43



1. Introductie

Inleiding eindevaluatie Waardigheid en Trots.

Haarlemmermeer, 19 mei 2021

PCSOH is één van de vele, kleinschalige zorginstellingen die in 2013 een enorme transitie heeft doorgemaakt. Het oorspronkelijke verzorgingshuis verdween en hiervoor in de plaats werden (kleinschalige) verpleeghuisunits ingericht. Daarnaast werden thuiszorgteams samengesteld die de bewoners in de aanleunwoningen van zorg gingen voorzien. Voor de medewerkers, vaak al jaren in de organisatie werkzaam, veranderde alles. De samenstelling van de teams (je werkte voortaan of intramuraal of extramuraal), de werkrouines, de doelgroep, alles veranderde. Alleen omdat de medewerkers een groot zorghart en heel veel voor de bewoners over hebben, kon de draai worden gemaakt. Toen echter eind 2018, als vervolg op de publicatie van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg, de mogelijkheid ontstond om door middel van een scan te toetsen waar de organisatie zich op haar weg naar dit kader bevond, werd die met beide handen aangegrepen. De uitkomst was niet verrassend: PCSOH was duidelijk in beweging en deed op de meeste fronten erg haar best om te voldoen aan het kwaliteitskader, maar er moest nog wel veel gebeuren. Juist omdat de organisatie zo klein is, was de aanbeveling om hier hulp bij te vragen. Deze kwam vanuit “Waardigheid en Trots” in twee coaches: Arjan Rosens en Esther van Dooren. Met hen werd een plan van aanpak opgesteld, een projectstructuur ingericht en werkgroepen samengesteld. Enthousiast begonnen we aan de uitvoering.

En toen werd het 13 maart 2020 en werd bekend dat ook ons land was getroffen door het coronavirus. Op zondag 15 maart kwam het MT bijeen en werd een crisisteam samengesteld. De agenda's werden leeg geveegd en alle aandacht ging vanaf dat moment naar de maatregelen om een coronauitbraak te voorkomen. Helaas werd de locatie Westerkim in het najaar 2020 twee keer getroffen door een forse uitbraak en in december volgde nog een derde uitbraak in een bouwdeel aanleunwoningen in locatie Horizon.

Het behoeft weinig betoog dat deze dramatische en ingrijpende gebeurtenissen een belemmerend effect hebben gehad in de voortgang Waardigheid en Trots. Eén van de belangrijke knelpunten was de onmogelijkheid om groepsbijeenkomsten te houden. De informatievoorziening was dus zeer beperkt, hierbij ook in aanmerking nemend dat in tijden van crisis, de informatiebehoefte vooral de crisis en de crisisbeheersing betreft.

Desondanks zijn we, waar mogelijk, steeds doorgegaan met de uitvoering van ons plan. En, het moet gezegd, de crisis hielp soms ook om voortgang te krijgen in bepaalde onderdelen. Zo is het thema veiligheid sterk verbeterd, door een jaar lang aandacht voor protocollen, omgaan met beschermingsmiddelen, preventief denken. Ook de verpleegkundigen bleken zich sterk te ontwikkelen in hun rol, door het grote beroep dat op hen werd gedaan. Binnen de beide locaties zijn coaches aan het werk die de teams volop ondersteunen in hun ontwikkeling. Ook de welzijnscoaches ontwikkelden zich doordat juist de vraag om zingeving gedurende de crisismaanden enorm groot was. Ook mag niet onvermeld blijven de ontwikkeling bij de opleiders in onze organisatie: er vormde zich een grote groep werkbegeleiders die zich verantwoordelijk voelen voor het leerklimaat. Door de recruiter, HR functionaris en communicatiemedewerker werden nieuwe (succesvolle) wegen gevonden in onze zoektocht naar nieuwe medewerkers. Binnen het MT ontstond veel samenhang en teamspirit doordat er zeer intensief moest worden samengewerkt.



Maar juist in de teams waar de kern van ons kwaliteitshandelen zich afspeelt, moet nog veel gebeuren als het gaat om eigenaarschap en regie in eigen handelen. De weg is uitgestippeld, maar nu moet de energie worden opgebracht om (weer) op weg te gaan. Dat is lastig: de naweën van de coronacrisis zijn nog dagelijks voelbaar. Er is nog veel tijd en aandacht nodig om alle ervaringen van het afgelopen jaar een plek te geven. Dit blijkt onder andere uit de zeer magere respons op de evaluatiescan. Toch kunnen we niet stil blijven staan: de complexiteit van de zorg neemt alleen maar toe en de vergrijzing, ook van de Haarlemmermeer, ontwikkelt zich snel.

De weg is uitgestippeld, begaanbaar gemaakt en voor een belangrijk deel afgelegd; op allerlei gebieden is er volop beweging, de ondersteuningsstructuur is ingericht en deze werkt. Er zijn volop kansen en mogelijkheden. Er is daarom ook voldoende zelfvertrouwen om het project “Waardigheid en Trots op locatie” formeel af te ronden en, ook als organisatie, weer zelf de regie op ons te nemen. Deze zal zich vertalen in een vervolgproject “Thuis bij PCSOH”. In dit project zal de afronding handen en voeten krijgen die noodzakelijk is om eigenaarschap van het kwaliteitsdenken daar te leggen waar deze hoort: bij de professionals in de organisatie. Dit zal de kern zijn van ons nieuwe plan van aanpak en daarmee van ons kwaliteitsplan 2022. Onze nieuw aangestelde beleidsmedewerker, mevrouw Nelleke Raaijmakers, zal als projectleider een centrale rol in dit project op zich nemen. Hiermee neemt zij het stokje over van de externe projectbegeleiders vanuit Waardigheid en Trots, de heer Arjan Rosens en mevrouw Esther van Doorn, die wij beiden zeer hartelijk danken voor hun grote inzet en ondersteuning de afgelopen periode.

Erik Zwart,
Bestuurder PCSOH

INLEIDING

De Protestants Christelijke Stichting Ouderenzorg Haarlemmermeer (hierna PCSOH) is een zelfstandige en relatief kleine zorgaanbieder die - op basis van de jaaromzet van € 10 miljoen of minder - kan worden getypeerd als ‘kleine intramurale ouderenzorginstelling’. PCSOH heeft twee locaties. Locatie Horizon is gelegen in Hoofddorp. Het centrumgebied is op loopafstand, het complex zelf ligt in een rustige buurt. Het is een groot gebouw met daarin intramurale voorzieningen, appartementen en diverse gemeenschappelijke ruimtes. Locatie Westerkim is gelegen in Nieuw Vennep. Deze locatie ligt op loopafstand van het winkelhart van het dorp. Kenmerkend voor Westerkim is de kleinschaligheid en hiermee de informele sfeer.

In 1955 werd PCSOH opgericht door leden van verschillende christelijke kerkgenootschappen. De stichting heeft haar wortels in de protestants-christelijke traditie. Dit vormt nog steeds een belangrijke basis. De Bijbel en specifiek de woorden van Jezus Christus vormen de inspiratiebron voor het doen en laten. Daarbij wordt rekening gehouden met de verschillende vormen die het christelijk geloof kent en is er aandacht en respect voor andere geloofs- en levensovertuigingen.

Als centrale waarden zijn door betrokken bewoners, vrijwilligers, mantelzorgers en medewerkers geformuleerd: naastenliefde, geborgenheid, verantwoordelijkheid en betrouwbaarheid.

De kernactiviteit van PCSOH omvat het verlenen van diensten aan ouderen met een zorgvraag op de gebieden wonen, zorg en welzijn. De dienstverlening bestaat uit:

- Kleinschalig wonen (intramurale zorg)
- Scheiden wonen en zorg (extramurale zorg)
- Seniorenappartementen (waaronder extramurale zorg)



Enkele kerngegevens 2021 Horizon

Omzet	€ 7,8 M
Aantal Fte	52,11
Aantal medewerkers	74*
Aantal vrijwilligers	149**
Aantal cliënten intramuraal	53
Aantal cliënten extramuraal	150

Enkele kerngegevens 2021 Westerkim

Omzet	€ 6,2 M
Aantal Fte	34,67
Aantal medewerkers	72*
Aantal vrijwilligers	90**
Aantal cliënten intramuraal	36
Aantal cliënten extramuraal	74

* het betreft hier alleen de (zorg) medewerkers van KSW (kleinschalig wonen).

**het betreft hier alle vrijwilligers die aan de locaties verbonden zijn.

	Horizon	Westerkim
ZZP 4 vv	1	1
ZZP 5 vv	31	34
ZZP 6 vv	17	0
ZZP 7 vv	2	1
ZZP 8 vv	2	0

MISSION STATEMENT EN KERNWAARDEN

Mission Statement

Met "Hier ben ik thuis" wil PCSOH alle genoemde kernwaarden samenvatten. De organisatie wil voor haar bewoners een thuishaven zijn, waar zij zich geborgen weten in een sfeer van naastenliefde en waar zij kunnen rekenen op professionele medewerkers.

Kernwaarden

Naastenliefde, geborgenheid, verantwoordelijkheid, betrouwbaarheid.

BESTURINGSMODEL EN GOVERNANCE

PCSOH kende traditioneel een hiërarchisch opgebouwde structuur met meerdere managementlagen. De besluitvorming verliep top-down. De toenemende druk op de zorg door de vergrijzing, de krapte op de arbeidsmarkt, het steeds mondiger worden van bewoners en mantelzorgers, stellen echter steeds hogere en andere eisen aan de besturing van de organisatie.

In organisatietermen is binnen veel zorgorganisaties een overgang zichtbaar van het Anglo-Amerikaans besturingsmodel naar het Rijnlandse besturingsmodel, zo ook binnen PCSOH. Effecten hiervan zijn dat zorgorganisaties steeds meer gebruik maken van de volgende organisatieprincipes: PCSOH is in 2017 begonnen met een beweging richting het Rijnlands organiseren. De hiërarchische, top-down structuur wordt daarbij doorbroken.



Men zoekt naar een besturingsmodel waarbij (zorg)teams en individuele medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor hun werkgebied en ruimte ervaren om hierin regie te nemen. Dit besturingsmodel is gedurende het WOL traject verder ontwikkeld. Hierin ligt een deel van de sleutel tot verbetering van kwaliteit en aansluiting op meer complexe zorg.

MEDEWERKERS

Binnen PCSOH zijn ongeveer 146 zorgmedewerkers werkzaam binnen het kleinschalig wonen. In totaal vertegenwoordigen zij ongeveer 87 FTE (gegevens 2021). In totaal werken er ongeveer 250 medewerkers binnen PCSOH. Relatief veel medewerkers hebben een lange werkhistorie binnen de stichting en daarmee een gemiddeld hoge leeftijd. Het opleidingsniveau van de medewerkers was bij aanvang WOL relatief laag, passend bij de oude situatie van PCSOH, waarbij beide locaties een “klassiek” verzorgingshuis waren. Het deskundigheidsniveau van de medewerkers groeit inmiddels met de ontwikkeling naar het verlenen van meer zware zorg (verpleeghuiszorg).

PCSOH had, net als veel andere zorgaanbieders, te kampen met de arbeidsmarktproblematiek en kon daardoor moeilijk aan (nieuwe) deskundige medewerkers komen. Inmiddels zijn hier ook mooie stappen in gezet. Medewerkers van PCSOH zijn veelal erg betrokken en hard werkende mensen, met name ‘doeners’.

KWALITEIT

PCSOH is gecertificeerd op basis van de normen in HKZ Zorg en Welzijn. Procedures en protocollen zijn vastgelegd in een Kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) op een gezamenlijke schijf en zijn daarmee toegankelijk voor alle betrokkenen. Ook afgelopen jaar is er weer een externe audit geweest, welke positieve resultaten heeft opgeleverd.

Doel traject WOL

De ondersteuning vanuit Waardigheid en trots op locatie was erop gericht om de kwaliteit van zorg structureel naar een hoger kwaliteitsniveau te tillen, het kwaliteitsbesef bij medewerkers te vergroten en een kwaliteitssysteem in te richten waarmee continu op kwaliteit en veiligheid kan worden gestuurd.

De uitdagingen binnen PCSOH waren divers en spelen zich af binnen alle onderdelen van het kwaliteits-kader verpleeghuiszorg, zowel op inhoud als randvoorwaardelijk. PCSOH bevindt zich nog steeds in een periode waarin vele grote veranderingen plaatsvinden op alle niveaus van de organisatie.

Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk beschrijft de aanleiding voor de ondersteuning. In de daaropvolgende hoofdstukken worden de acht thema's van het kwaliteitskader besproken. We bespreken per thema achtereenvolgens de probleemanalyse, de uitgevoerde activiteiten, de stand van zaken en de vervolgacties die naar mening van de scanners en coaches nog noodzakelijk zijn in het kader van borging. Het laatste hoofdstuk beschrijft de conclusies en vervolgstappen



2. Aanleiding ondersteuning

Probleemanalyse

PCSOH verkeerde bij aanvang WOL in een relatief onrustige periode, veroorzaakt door de transitie in de zorg, de overgang van zorg aan bewoners met een lage zzp naar zorg voor bewoners met een hoge zzp (complexere zorgvragen), een “verouderde” manier van werken en toenemende druk vanuit de arbeidsmarkt. De uitdagingen waarvoor de organisatie stond zijn vertaald in verschillende kwaliteitsplannen vanuit het kwaliteitskader verpleeghuiszorg. Het voordeel van de kleinschaligheid zit in de korte lijnen en snelle wendbaarheid. Een nadeel was echter dat er een zeer beperkte overhead ofwel ondersteunende dienst is, waardoor de ontwikkel- en verandercapaciteit relatief gering is. Mede om die reden heeft PCSOH deelgenomen aan de “pilot scan kwaliteitskader verpleeghuiszorg”. De scans van beide locaties lieten een redelijk vergelijkbaar beeld zien, met enkele nuanceverschillen. Een belangrijke constatering was dat de beide locaties nog werden ervaren als eilanden, waarbij Westerkim de neiging had om zich de “Calimero” te voelen en bij Horizon en grote mate van passiviteit werd waargenomen onder de medewerkers. Er was al veel in beweging, ook de goede kant op. Echter werd wel opgemerkt dat hulp noodzakelijk was om verbeterlagen te maken en om de voortgang voldoende te kunnen borgen.

Deze paragraaf geeft een overzicht van de feiten, bevindingen en problemen geordend naar de acht onderdelen van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg. Let op dit is een beschrijving van de aanvangssituatie in 2019!

2019

Binnen PCSOH lijkt er nog sprake van een “klassieke” manier van zorg verlenen: ‘zorgen voor’ in plaats van ‘zorgen dat’. Medewerkers werken hard en willen alles doen voor de cliënt. Alles draait om de zorg voor de cliënt. De cliënt staat in dat perspectief wel centraal, echter is vaak niet zelf in regie. Er lijkt meer aandacht te zijn voor de daadwerkelijke zorg dan voor het algehele welzijn van de cliënt. Het huidige intakeproces sluit onvoldoende aan bij de wensen van de organisatie en de invoering van persoonsgerichte zorg. Daarbij wordt familieparticipatie niet of nauwelijks aangemoedigd of georganiseerd. Uitzonderingen worden gevormd door sommige familieleden die uit zichzelf zeer betrokken zijn bij de zorg voor hun naaste.

Medewerkers lijken nog niet actief familieleden of andere informele zorg te betrekken bij de zorg voor cliënten. Men vindt het lastig om familie aan te spreken en heeft veelal geen beeld bij wat er van familie verwacht mag of kan worden. Van intensieve afstemming met cliënt en familie/informele zorg is geen sprake. Het ontbreekt hierin ook aan beleid.

PCSOH vindt het belangrijk om deel te nemen aan Zorgkaart Nederland. Locatie Horizon wordt beoordeeld met een 7,9 op basis van 38 waarderingen. Locatie Westerkim krijgt gemiddeld een 8,2 op basis van 25 waarderingen. Verhoudingsgewijs zijn dit weinig reviews ondanks de jaarlijkse oproep van PCSOH om reviews te plaatsen.

Uit de gesprekken met de verschillende betrokkenen komt naar voren dat onder leiding van de nieuwe bestuurder duidelijk merkbaar is dat er een andere koers gevaren gaat worden. In vele opzichten zijn er reeds veranderingen merkbaar. Bij eenieder is duidelijk dat de cliënt meer centraal dient te staan en dat persoonsgerichte zorg meer aandacht verdient. Met name de bestuurder, managementleden en ondersteunende diensten kunnen aangeven welke kant PCSOH op gaat. De visie is echter deels nog in wording en staat nog niet goed op papier. Er is duidelijk behoefte aan een concrete uitwerking van de visie op de samenwerking tussen cliënt, informele zorg en zorgverlener, en aan duidelijke kaders, rollen, taken en bevoegdheden.



Er is geen actueel geïmplementeerd vrijwilligersbeleid. Per afdeling zijn verschillen merkbaar ten aanzien van de inzet van vrijwilligers. Op de ene afdeling maakt de vrijwilliger op de gewenste manier onderdeel uit van het team en zijn de taken en verantwoordelijkheden helder. Op andere afdelingen heeft de vrijwilliger een onduidelijke positie.

De uitdagingen welke voorlagen in 2019, kunnen beknopt als volgt worden weergegeven, met tussen haakjes de desbetreffende pijler uit het kwaliteitskader verpleeghuiszorg:

- De visie op persoonsgerichte zorg en op familieparticipatie in de praktijk verder invulling geven (persoonsgerichte zorg)
- Inrichten en vormgeven van passend intakeproces (persoonsgerichte zorg)
- Naar aanleiding van meldingen en klachten leren en verbeteren (leren en verbeteren)
- Monitoren, meten, verbeteren en borgen van kwaliteit en veiligheid moet worden opgepakt (leren en verbeteren)
- Het borgen van de PDCA cyclus (veiligheid)
- Risicosignalering naar bedoelde wijze vormgeven, implementeren en borgen waarbij een doorlopende evaluatiecyclus onlosmakelijk verbonden wordt (veiligheid)
- Versterken methodisch werken (veiligheid)
- Inrichten, monitoren en (bij)sturen op deskundigheid van medewerkers (personeelssamenstelling)
- Teams in omvang en samenstelling optimaliseren, concretiseren en uitdragen waarbij teams ook daadwerkelijk ruimte kunnen pakken voor eigen professionaliteit, (mede) kunnen monitoren op samenstelling en omvang en (mede) kunnen sturen (personeelssamenstelling)
- Een gedegen, onderbouwde en stabiele medewerkersmix, afgezet tegen de ZZP-mix waarbij deskundigheid geborgd is (personeelssamenstelling)
- Het ontwikkelen van meer zelforganiserende teams en professionele regelruimte, in samenhang met het veranderende besturingsmodel en de organisatiestructuur (leiderschap, governance, management)
- Uitwerken en concretiseren van de visie en ambitie van PCSOH in meerjarenbeleid (leiderschap)
- Beleidsmatig onderbouwen van het veranderende besturingsmodel met daarbij het vertalen naar duidelijke taken, rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (leiderschap)
- Het implementeren van duidelijke, heldere communicatielijnen waarbij sprake is van een passende overlegstructuur (leiderschap)
- Beleid ontwikkelen gericht op zingeving en levensvragen (wonen en welzijn)
- Invoering passend model voor het meten van cliënttevredenheid (gebruik informatie)

Het was duidelijk merkbaar dat er op directieniveau goed nagedacht was over de veranderingen binnen de domeinen zorg en welzijn die door maatschappelijke ontwikkelingen, doorontwikkeling van kwaliteitskaders en transities zijn ingegeven en de invloed daarvan op de organisatie. Echter, door de grote diversiteit aan vraagstukken leken medewerkers uit alle lagen van de organisatie hun flexibiliteit verloren te zijn. Enerzijds betrof dit flexibiliteit in fysieke aanwezigheid, anderzijds raakt dit de flexibiliteit in het meedenken en genereren van (creatieve) oplossingen voor vraagstukken. Bij dit laatste moet opgemerkt worden dat er duidelijke verschillen waren tussen de twee locaties.

Cruciaal was dan ook het doseren van veranderingen en zoveel mogelijk integraliteit in aanpak, nut en noodzaak tijdig onder de aandacht te brengen en medewerkers ruimte bieden om hetgeen gesteld werd, in zich op te nemen. Het afbreukrisico in deze was groot. Stevig leiderschap, openheid en transparantie waren uiterst belangrijk. De coronacrisis en de bijbehorende uitbraken op de locaties hebben in vele opzichten geen goed gedaan en de doorontwikkeling op meerdere fronten in de weg gestaan. Desondanks is er ook veel wél bereikt.



3. Thema Persoonsgerichte zorg & welzijn

3.1 Probleemanalyse 2019

Algemeen

- Het ECD is ingericht op basis van de OMAHA systematiek, waarbij met name aandacht is voor ADL zorg. Informatie over achtergronden van de cliënt en/of over wensen rondom welzijn zijn niet of nauwelijks terug te vinden in het dossier.
- Er is geen werkbeschrijving/werkproces om te komen tot eenduidige dossiervorming in ONS. Zorg en welzijn zijn niet integraal verbonden.
- De intakeprocedure sluit niet aan bij de wensen van de organisatie en geeft onvoldoende beeld van de cliënt in relatie tot achtergronden, wensen/behoefte, welzijn en persoonsgerichte zorg.
- De behandelaars zijn onvoldoende betrokken bij het opstellen van de zorgleefplannen.
- De contactverzorgende kent de cliënt; overdracht van informatie en kennis behoeft aandacht.
- De cliënttevredenheid wordt alleen gemeten met behulp van Zorgkaart Nederland. Cliënten moeten aangespoord worden om reacties te plaatsen. Dit geeft geen actueel en objectief beeld.

Locatieverschillen ten aanzien van Persoonsgerichte zorg:

- Locatie Westerkim is meer kritisch op de OMAHA systematiek en zoekt naar andere mogelijkheden.
- Locatie Westerkim draagt een éénduidige mening uit en laat een meer gezamenlijke mening horen.
- Locatie Horizon is meer flexibel in persoonsgerichte zorg gekoppeld aan doelgroepen en is minder "star" in het vasthouden aan een specifieke doelgroep.

3.2 Activiteiten gedurende de uitvoeringsfase

Er is aandacht geweest voor de herijking van de visie op persoonsgerichte zorg. In de teamoverleggen is hierover gesproken en er zijn scans uitgevoerd gelieerd aan het kwaliteitskader verpleeghuiszorg. Daarnaast heeft de intakeprocedure opnieuw vorm gekregen, waarbij in een vroeg stadium aandacht is voor de levensgeschiedenis, familieparticipatie en de EVV'er en/of een welzijnscoach een huisbezoek gaat afleggen (zodra dit weer veilig kan vanwege Covid-19).

De keuze is gemaakt om het ZLP om te zetten van de Omaha systematiek naar de vier domeinen, binnen beide locaties is dit afgerond.

Het MDO heeft tijdens de coronacrisis een andere vorm gekregen (meer digitaal) en aan het MDO zijn (kortcyclische) KTO's gekoppeld. Voor de EVV'ers zijn nieuwe werkprocessen en instructies uitgewerkt ten aanzien van de MDO's en de gekoppelde KTO's.

De aangestelde welzijnscoaches sluiten aan bij het MDO om naast de medische en zorginhoudelijke kant ook het welzijn van de bewoners meer een vaste plaats te geven binnen de zorgleefplanbesprekingen. De planning is daarop aangepast.

Met de welzijnscoaches is de welzijnswijzer ontwikkeld (levensgeschiedenis en achtergrond) en geïmplementeerd, die per cliënt wordt omgezet naar participatiedoelen in het ZLP. Bij iedere nieuwe bewoner wordt voor de inhuizing de welzijnswijzer ingevuld (mogelijk na verhuizing nog aangevuld) door bewoner en of diens familie. Voorafgaand aan de ZLP bespreking wordt een zingevingsgesprek gevoerd door de huiskamermedewerker of EVV'er, ondersteunt door de welzijnscoach.

Aan de hand van het zingevingsgesprek en de uitkomsten van de ZLP bespreking wordt het dossier en de doelen van de bewoner aangepast door de EVV'er. De planning is gereed en wordt uitgevoerd.

Actuele zorgleefplannen:

Er vinden steekproeven plaats op de actualiteit van Zorgleefplannen. Begin juni heeft er weer een steekproef plaatsgevonden. Dit zijn de resultaten.

Per locatie zijn 6 dossier gecontroleerd.

Locatie	Actief	Concept
Horizon	4	2
Westerkim	6	0

Naast het gebruik van de welzijnswijzer wordt het sociale netwerk van een bewoner in kaart gebracht aan de hand van een ecogram. Ook dit wordt door de welzijnscoaches ondersteund. Het wordt samen met de familie ingevuld door de EVV'er en tijdens dit gesprek wordt ook gesproken over de participatie van familie en hetgeen zij kunnen betekenen in het kader van zorg en welzijn voor de bewoner.

Tijdens de lockdown en sluiting van de beide locaties is voor iedere bewoner specifiek in kaart gebracht waar zijn/haar wensen en behoeftes lagen op het gebied van welzijn, activiteiten en contact met familie in de vorm van beeldbellen of raambellen. Dit is allemaal vastgelegd in het zorgleefplan. Geplande medewerkerbijeenkomsten en familieavonden zijn geannuleerd en vervangen door een "Glossy" en (ludieke) film over de (vervolg)plannen om in contact te blijven met medewerkers en familie. Recent zijn de bijeenkomsten voor medewerkers weer gestart, deels online. Tijdens deze bijeenkomsten ligt de focus op de begeleiding van de teamcoaches aan de teams, met name gericht op (anders) samenwerken en het creëren van een veilige sfeer/cultuur in de teams.

3.3 Waar staan we nu?

Het algemene beeld is dat persoonsgerichte zorg op orde is. Er is aandacht voor de bewoners en de zorgleefplannen worden gemaakt. Het managen van verwachtingen naar familie kan nog beter in het kader van wat er wel en niet mogelijk is. De verwachting is dat, zodra er weer meer EVV'ers zijn en de SO terug is, aandachtspunten snel op orde zijn.

Persoonsgerichte zorg Horizon			
	Scan 2018	Herhaalscan April 2021	Coaches Mei 2021
We scoren dit onderwerp groen voor Horizon. De randvoorwaarden zijn in orde. Werksessie met welzijnscoaches, huiskamermedewerkers en EVV'ers zijn geweest. Het onderwerp is geborgd in de dossiers.			

Persoonsgerichte zorg Westerkim			
	Scan 2018	Herhaalscan April 2021	Coaches Mei 2021
We scoren dit onderwerp groen voor Westerkim. De randvoorwaarden zijn in orde. Werksessie met welzijnscoaches, huiskamermedewerkers en EVV'ers zijn geweest. Het onderwerp is geborgd in de dossiers.			



In onderstaand overzicht zijn de doelen nogmaals opgenomen die bij aanvang gedefinieerd zijn. Daarnaast is per mijlpaal aangegeven welke kleur het scoort en welke onderdelen nog aandacht moeten krijgen in het vervolg project "Thuis bij PCSOH".

Mijlpalen	Kleur eindscan
Bestuur en MT hebben een heldere, gedeelde en doorleefde visie op het bieden van een thuishaven en persoonsgerichte zorg. De teams hebben de visie vertaald en eigen gemaakt. De visie is vertaald, en ingebed in het dagelijks werk.	Westerkim
	Horizon
Cliënten zijn aantoonbaar tevreden over wonen/welzijn/zorg. Er zijn continue en kleine metingen naar de beleving van cliënt en netwerk, ingebed in de zorgleefplancyclus en weergegeven in het overzichten, als basis voor verbeteren.	Westerkim
	Horizon
Vanaf de oriëntatie van de cliënt is er aandacht voor de achtergronden, wensen en behoeften van de cliënt, zodat vanaf de dag van inhuizing de cliënt gekend wordt.	Westerkim
	Horizon
ZLP in ONS op uniforme wijze, verbinding zorg en welzijn.	Westerkim
	Horizon

Een medewerker van de locatie Westerkim is enerzijds professional en anderzijds mantelzorger. Zij heeft aan den lijve ondervonden hoe het is om een ouder, in dit geval haar moeder, naar een verpleeghuis te moeten verhuizen. Zij schrijft hierover een BLOG. Hieronder de link naar haar verhaal.

<https://geleomaheks.wordpress.com/2021/05/29/als-je-moesje-naar-het-verpleeghuis-verhuist/>





3.4 Vervolgstappen

Samenwerking welzijnscoaches en EVV'ers

De procedures zoals beschreven met de welzijnscoaches en EVV-ers zijn goed vastgelegd. Nu moet er nog aandacht zijn voor de uitvoering in de praktijk. Er moeten nog dossierchecks gedaan worden op de gemaakte afspraken en de EVV-ers moeten nog begeleiding krijgen om methodische werkwijze toe te passen in de praktijk.

Familieparticipatie

Het betrekken van de familie bij de zorg en dienstverlening aan de bewoners krijgt steeds meer vorm. Rondom het thema welzijn wordt dit nu goed opgepakt, denk aan het vullen van ecogram en de levensgeschiedenis. Tevens ligt er een projectplan klaar voor het "stille uren project". Deze thema's krijgen aandacht in de familieavonden/bijeenkomsten die vanaf het najaar weer (structureel) gepland zullen worden. Zoals gezegd zijn bijeenkomsten vanwege corona niet doorgegaan.

Opleiding en begeleiding EVV'ers

Om het tekort aan EVV'ers op te lossen wordt een opleiding gestart in samenwerking met organisatie Kennemerhart. Er gaan in totaal vijf medewerkers starten met de opleiding. Hopelijk wordt hiermee het tekort aan EVV'er op de locatie Horizon (deels) opgelost.

De EVV'ers moeten ondersteund worden en begeleiding krijgen rondom de uitvoering van nieuwe werkafspraken om procedures goed te borgen. Voor hen is dit een nieuwe manier van werken en naast de P&D moet ook de C&A doorlopen worden. Hier ligt een taak voor de beleidsmedewerker en de verpleegkundige met dit aandachtsgebied.

Behandelaren betrekken bij opstellen ZLP

Behandelaren zijn tijdens de coronaperiode (mede door uitval ziekte en onderbezetting) niet altijd goed betrokken geweest bij het opstellen van de ZLP's. Dit verdient weer aandacht en wordt opgepakt in samenwerking met de beleidsmedewerker (bewaken proces en procedure) en de EVV'ers.

Locatiespecifieke aandachtspunten:

<i>Locatie Horizon</i>	<i>Locatie Westerkim</i>
<i>Door tekort aan EVV'ers zijn zorgleefplannen nog niet altijd binnen zes weken op orde. Dit heeft aandacht nodig</i>	<i>"Adoptieavonden" (familieparticipatie) herstarten in september</i>
<i>Opleiding EVV'ers gaat starten in samenwerking met Kennemerhart. 5 mensen starten</i>	



4. Thema Wonen & welzijn

4.1 Probleemanalyse 2019

- Er is onvoldoende aandacht voor zingeving en levensvragen (wel modellen en tools beschikbaar, maar geen eenduidige werkmethodek).
- Er is geen duidelijk vrijwilligersbeleid, mantelzorgbeleid en beleid rondom familieparticipatie.
- Er is aandacht en waardering voor vrijwilligers, maar communicatie en beleid moeten versterkt worden.
- In het weekend zijn er nauwelijks activiteiten. Activiteiten moeten beter aansluiten bij (individuele) behoeften van de cliënten.
- Hygiëne en schoonmaak verdienen aandacht, zowel van materialen als van fysieke ruimtes.

Locatieverschillen ten aanzien van Wonen en Welzijn:

Ondanks het feit dat beide locaties dezelfde middelen en ruimte ter beschikking hebben, lijkt locatie Westerkim meer initiatief te nemen en creatiever te zijn. Voorbeelden hiervan zijn het bruine café en de fitnessruimte, tot stand gekomen vanuit behoefte van bewoners.

Het verschil ten opzichte van Horizon lijkt te zitten in cultuur en gedrag. Locatie Westerkim is meer “dorps” en dit is merkbaar in de wijze waarop initiatieven van de grond komen en de betrokkenheid vanuit de gemeenschap en vrijwilligers.

4.2 Activiteiten gedurende de uitvoeringsfase

Kort na de start van het traject is het vrijwilligersbeleid herschreven en vastgesteld. Er is een meting (kwantitatief) gedaan met betrekking tot de inzet van vrijwilligers en mantelzorgers. Helaas heeft dit, door de coronacrisis en de vele uitbraken binnen PCSOH, niet het gewenste vervolg gekregen tot op heden. Het was de bedoeling om meer vrijwilligers aan te trekken en familieleden te betrekken bij het welzijn van de bewoners. Daarbij moet wel worden opgemerkt dat er tijdens de crisis en sluiting van de locaties veel is gedaan in het kader van “afleiding” van de bewoners (optredens in de tuin, versieringen enzovoort).

Rond de feestdagen in 2019 is een wenskerstboom neergezet waarin bewoners wensen konden hangen inzake de woonomgeving. De meeste van de wensen zijn uitgevoerd.

De visie op voeding is herschreven. Er komt een reorganisatie van de keuken en de wijze van maaltijdbereiding, deze is echter uitgesteld vanwege de crisis.

De AB'ers hebben een functiewijziging gehad en zijn welzijnscoaches geworden. Zij zijn beter in verbinding gekomen met de afdelingen en werken dicht bij het primaire proces. Tevens leveren ze een belangrijk aandeel in het opstellen van het ZLP en zijn aanwezig bij de ZLP besprekingen.

De welzijnscoaches en teamcoaches werken samen vanuit een meer ondersteunende, coachende rol met de teams.

De welzijnscoaches hebben overleg met de teamcoaches. Mede door de individuele coaching van de primair procescoach leren zij om meer in een coachende rol te komen) richting de huiskamerbegeleiders om hen te ondersteunen in het organiseren van een prettige dag voor de bewoners in plaats van zelf de activiteiten uit te voeren.

Er is een plan van aanpak gemaakt voor het ontwikkelen van een belevingsruimte in het atrium. Voor veel bewoners van fase 1 en met name het gedeelte SWZ (Scheiden Wonen en Zorg), neemt naast de zorgvraag ook de vraag om meer activiteiten en ontmoeting toe; mensen zijn minder zelfstandig, minder mobiel en vaak eenzaam.



Met dit project willen we in twee fases meerdere doelen behalen. Onderstaande doelen houden allen ook verband met het kwaliteitskader verpleeghuis en het plan van aanpak van Waardigheid en Trots op locatie.

- Meer aanbod van activiteiten in het atrium fase 1 waardoor deze ruimte meer een ontmoetingsplek wordt
- Meer (gevoel van) beleving/sfeer in het atrium fase 1
- Vergroten van gevoel van welbevinden en welzijn van de bewoners SWZ door (meer) aanbod van (groeps)activiteiten
- groepsactiviteiten hebben tevens een signaleringsfunctie.

De coördinator welzijn heeft samen met de strategisch coach een eerste opzet gemaakt voor het “stille uren project”. Dit moet verder uitgezet en geïmplementeerd worden, waarbij het de bedoeling is om familie/mantelzorgers in te zetten tijdens de “lastige” uren (na de avondmaaltijd) om toezicht en in de huiskamers te organiseren en sfeer in de huiskamers te bevorderen.

Het projectplan is besproken met de welzijnscoaches en EVV'ers. Zij gaan dit in het najaar van 2021 verder oppakken en uitwerken.

Mantelzorgers worden in een eerder stadium uitgenodigd om nog activiteiten uit te voeren. Daarnaast worden zij actief betrokken bij de zorgleefplanbesprekingen. Aan de zorgleefplanbesprekingen is momenteel een klant tevredenheidsonderzoek gekoppeld.

Waar staan we nu?

Het beeld vanuit de herhaalscan is dat dit nu echt een aandachtspunt is, zowel rondom familie-participatie als het kunnen inzetten van vrijwilligers. Ook het organiseren van activiteiten zou volgens de herhaalscan een punt van aandacht zijn (veelal door Covid veroorzaakt).

De coaches zijn van mening dat er veel in gang is gezet en dat er snel grote stappen gezet kunnen worden.

Hygiëne van ruimtes en kamers behoeft nog wel aandacht.

Wonen & Welzijn Horizon			
	Scan 2018	Herhaalscan April 2021	Coaches Mei 2021
We scoren dit onderwerp geel voor Horizon. Wij zijn van mening dat randvoorwaardelijk alles aanwezig is en goed besproken met betrokkenen. Alvorens het op groen gezet kan worden moet de check en act nog worden uitgevoerd.			

Wonen en Welzijn Westerkim			
	Scan 2018	Herhaalscan April 2021	Coaches Mei 2021
We scoren dit onderwerp geel voor Horizon. Wij zijn van mening dat randvoorwaardelijk alles aanwezig is en goed besproken met betrokkenen. Alvorens het op groen gezet kan worden moet de check en act nog worden uitgevoerd.			



In onderstaand overzicht zijn de doelen nogmaals opgenomen die bij aanvang gedefinieerd zijn. Daarnaast is per mijlpaal aangegeven welke kleur het scoort en welke onderdelen nog aandacht moeten krijgen in het vervolg project "Thuis bij PCSOH"

Mijlpalen	Kleur eindscan
Mantelzorgers zijn aantoonbaar tevreden over de zorg en dienstverlening. Mantelzorgers dragen maximaal bij op het gebied van welzijn. Er zijn meer mantelzorgers betrokken, mantelzorgers zijn meer aanwezig.	Westerkim
	Horizon
Medewerkers zijn gegroeid in 'andere' vaardigheden zoals dialoog voeren, ruimte voor eigen regie, aandacht aan welzijn en zinvolle dagbesteding voor de cliënt en diens familie/mantelzorgers.	Westerkim
	Horizon
Activiteiten zijn passend bij de behoeften van de bewoners en momenten waarop zij dat wensen.	Westerkim
	Horizon
Vergroten aandeel vrijwilligers.	Westerkim
	Horizon

4.3 Vervolgstappen

Wat staat ons nog te doen? (qua borging of verdere stappen)

Alle randvoorwaarden staan. Het intake proces is opnieuw beschreven en omgezet naar procedures en instructies. In dit nieuwe proces is de rol van de welzijnscoaches en EVV'ers goed uitgewerkt en krijgt de familie/mantelzorgers (waar gewenst) ook een stevige rol en wordt tijdig betrokken. De toetsing in de praktijk moet echter nog goed gemonitord worden. Vanwege corona ligt er veel klaar maar is er nog weinig in de praktijk getoetst. De zogenaamde check en act moet nog worden uitgevoerd.

Bovenstaande geldt ook voor de uitvoering van de MDO's. In de huidige situatie wordt nog beeldbellen aangeboden aan familie. Fysieke ontmoetingen hebben bij velen echter de voorkeur. De aanwezigheid van welzijnscoaches bij de MDO's moet nog gemonitord en geëvalueerd worden, ook hier de check en act nog uitvoeren (evalueren en verbeterpunten doorvoeren).

Het aantal vrijwilligers is tijdens de coronaperiode (licht) gedaald. Er is gestart met een wervingsactie om op een andere manier en via andere kanalen (social media) een ander type vrijwilliger te selecteren een binnen te halen. Er is behoefte aan verjonging en tijdens de coronaperiode is gebleken dat de inzet van jonge mensen in de huiskamers (toen betaalde krachten, studenten) goed heeft gewerkt.

KTO

De uitkomsten van het KTO dat gekoppeld is aan het MDO worden teruggekoppeld aan de beleidsmedewerker. Laatstgenoemde gaat de teams ondersteunen bij het vertalen van de uitkomsten naar verbeteracties.

Binnen de locatie Westerkim wordt al consequent en goed gewerkt met de vragenlijsten van het KTO. In Horizon gebeurt dit nog niet altijd goed.



Locatiespecifieke aandachtspunten

Locatie Horizon	Locatie Westerkim
Stille uren project starten in september. Coördinator welzijn en welzijnscoaches pakken dit op.	Verbeterplan voor schoonmaak en hygiëne. Conform plannen werken.
Aandacht voor meer (individuele) activiteiten in het weekend.	
Verbeterplan voor schoonmaak en hygiëne. Conform plannen werken.	



5. Thema Veiligheid

5.1 Probleemanalyse 2019

Algemeen

- De veiligheid is in de basis op orde, maar kent wel risico's, met name door toenemende zorgzwaarte en achterblijvend deskundigheidsniveau in relatie tot de complexere zorg, bijvoorbeeld ten aanzien van onbegrepen gedrag.
- Er is een veilige meldcultuur, maar de melding zet onvoldoende een proces rondom leren en verbeteren in gang. Geen PDCA cyclus.
- Methodisch werken behoeft aandacht, dit ontbreekt op meerdere vlakken.

In de kwaliteitsfoto staat dit onderdeel op groen, echter op basis van de verdere analyse en het recente IGJ-bezoek (zie 2.9) is duidelijk dat hier ook zeker aandachtspunten zijn.

Er zijn geen specifieke verschillen waarneembaar tussen de locaties.

5.2 Activiteiten gedurende de uitvoeringsfase

Bij het thema veiligheid is met name gekeken naar de omslag van een centrale kwaliteitsbewaking naar het beleggen van eigenaarschap in de verschillende teams. In dat kader zijn er diverse teamrollen vastgesteld die vallen onder één aandachtsgebied. Er zijn meerdere nieuwe verpleegkundigen aangenomen en iedere verpleegkundige begeleidt een aandachtsgebied.

Aandachtsgebieden

<i>Bewoners/cliënt;</i> <ul style="list-style-type: none">- Palliatieve zorg- Valpreventie- Decubitus- Zingeving- Mondzorg- Identiteit- Beweeg actiever	<i>Teamzaken;</i> <ul style="list-style-type: none">- Formatie/rooster- Teamoverleg- Leerklimaat- Vrijwilligers (op afdelingsniveau)- Key users- Ergo/ Arbo
<i>Facilitair;</i> <ul style="list-style-type: none">- Linnenkamer- HHD- TD- Keuken- Opslag- en voorraadbeheer- Verpleeghulpmiddelen- Inkoopstelsel	<i>Kwaliteit;</i> <ul style="list-style-type: none">- Medicatieveiligheid- MIC / MIM- Hygiëne- Audit- ECD- Inkoopstelsel



Waardigheid en trots

De teamrollen zijn uitgewerkt, beschreven en uitgezet als “vacature” in de Glossy. Daarnaast is er een film gemaakt door het MT en de strategisch coach om nogmaals uitleg te geven over de wijzigingen binnen de organisatie. De uitgifte van de Glossy en de presentatie van de film vielen helaas onvoorzien samen met de tweede uitbraak van Corona binnen de organisatie. Tijdens de laatste Heiday met MT en verpleegkundigen is geconstateerd dat er nogmaals aandacht moet komen voor de medewerkers om hen mee te nemen in de ontwikkelingen.



Met de verpleegkundigen is gewerkt aan het opzetten van een structureel en gestructureerd verpleegkundigenoverleg. Het team wordt extern begeleid in het samenwerken en vormen van een goed team. Op inhoud vindt er coaching plaats door de primair procescoach.

De aandachtsgebieden zijn in de basis per onderwerp gevormd. De bijeenkomsten over de teamrollen dienen vorm te krijgen, zoals is voorbereid met de verpleegkundigen. Vanwege de coronaperikelen hebben deze bijeenkomsten nog niet plaatsgevonden, maar zijn nu gepland. De verpleegkundigen hebben allemaal een eigen aandachtsgebied. Zij begeleiden de teams (en met name de collega die een specifieke teamrol heeft binnen dit aandachtsgebied) in het oppakken van verantwoordelijkheden en het innemen van regelruimte. Helaas hebben de coronaperikelen en de nieuwe samenstelling van het verpleegkundigenteam de ontwikkelingen vertraagd, maar het heeft wel de nodige prioriteit en wordt een belangrijk onderdeel van het vervolgproject “Thuis bij PCSOH”.

Ondersteunende diensten sluiten aan bij deze overleggen daar waar het onderwerpen raakt. Dit om ook de samenwerking tussen de ondersteunende diensten en aandachtsvelders te verstevigen. De ondersteunende diensten willen (nog) meer de omslag maken naar ondersteunend zijn aan het primaire proces.

Samen met de verpleegkundigen zijn auditschema's opgesteld en audits uitgevoerd. De basis-kwalificaties van medewerkers (BIG registraties) zijn inzichtelijk gemaakt. De opvolging behoeft echter nog aandacht. Medewerkers moeten nog meer aangesproken worden op eigen verantwoordelijkheid in deze.

MIC

Het MIC formulier in Nedap ONS is aangevuld met de mogelijkheid voor de medewerker om aan te geven wat zijn/haar ingezette actie is geweest tijdens of direct na de MIC melding. De MIC meldingen worden zowel maandelijks, als per kwartaal geanalyseerd. Tot nu toe was dit belegd bij de verpleegkundige. De verpleegkundige die het aandachtsgebied kwaliteit onder zich heeft is de verschillende medewerkers van de teams aan het helpen om dit zelf maandelijks uit te voeren.



Het doel is om met deze medewerker de analyse kort als onderwerp in het maandelijkse teamoverleg terug te laten komen waarna zij de uitkomst van deze bespreking ook in de maandanalyse kan vermelden. Om de behandelaar inzicht te geven bestaat het idee om naast het teamoverleg ook een artsensite-moment te gebruiken om deze analyse te bespreken en acties uit te zetten die in de kwartaalanalyse geëvalueerd kunnen worden.

Decubitus

Binnen het verpleegkundig team is nu voor beide locaties één verpleegkundige verantwoordelijk voor het monitoren van alle wondbehandelingen waaronder ook decubituswonden en de preventie hiervan. In samenspraak met de ergotherapie worden zo nodig hulpmiddelen ingezet om decubituspreventie te realiseren. Wekelijks wordt door deze verpleegkundigen, samen met de verzorging, de wond behandeld en mogelijk aanpassingen in het wond behandel plan afgesproken. Bij afwezigheid van de verpleegkundige wordt dit op haar aangegeven door de arts uitgevoerd. Rapportage van de voortgang wordt via het ZLP uitgevoerd. Veranderingen in de inzet van hulpmiddelen of verbandartikelen wordt ook nog apart in een episode gezet zodat dit laagdrempelig terug te lezen is voor de verzorging.

Aantal cliënten met decubitus en type:

locatie	Aantal cliënten	Type
Horizon	3	In alle gevallen 1 ^e of 2 ^e graad decubitus.
Westerkim	3	In alle gevallen 1 ^e of 2 ^e graad decubitus. In één situatie in combinatie met fistelvorming.

WZD/ vrijheidsbeperking.

Met de komst van de WZD (Wet Zorg en dwang) is er gestart met een in company scholing binnen PCSOH. Deze scholing wordt in 2021 nogmaals voor alle medewerkers herhaald, daar niet iedereen beide scholingsdagen heeft kunnen bijwonen wegens Covid 19 in 2020.

De omgang van het registreren van vrijheidsbeperkende maatregelen naar maatregelen die 'onvrijwillige zorg' tot stand brengen is voor de medewerkers 'omdenken' Zij worden hierin door de verpleegkundigen en artsen op de locaties begeleid.

Er zijn nu op beide locaties **geen** gevallen van het uitvoeren van onvrijwillige zorg. De artsen voeren hun registratie uit in Ysis (rapportage systeem Cordaan).

De dossieraudits in het kader van VBM en WZD zijn gestart.

HKZ

De externe audit in het kader van HKZ-certificering heeft plaatsgevonden en is met goed resultaat afgerond.

5.3 Waar staan we nu?

Het beeld van de scanners is dat er veilige zorg wordt geboden. Hier is de afgelopen tijd hard aan gewerkt. Het enige aandachtspunt is het opvolgen van incidenten. Hier is een aanpak voor opgesteld, maar nog beperkt geïmplementeerd. Er zijn duidelijke afspraken, maar deze zitten nog niet altijd goed tussen de oren van de medewerkers.

Er is nog een slag te slaan op de PDCA cyclus. De teams en de aandachtsvelders moeten aan de slag met het formuleren en uitvoeren van verbeteracties. Zij worden hierin al begeleid door de verpleegkundigen.



Veiligheid Horizon			
	Scan 2018	Herhaalscan April 2021	Coaches Mei 2021
<p>We scoren dit onderwerp geel voor Horizon. Geel, omdat de randvoorwaarden zijn gevormd en de uitvoering van verbeteracties nog monitoring en aandacht vraagt. De uitvoering in de teams vraagt aandacht, bij de teamrollen en de medewerkers in de teams. Wordt geborgd in het project "Thuis bij PCSOH".</p>			

Veiligheid Westerkim			
	Scan 2018	Herhaalscan April 2021	Coaches Mei 2021
<p>We scoren dit onderwerp geel voor Westerkim. Geel, omdat de randvoorwaarden zijn gevormd en de uitvoering van verbeteracties nog monitoring en aandacht vraagt. De uitvoering in de teams vraagt aandacht, bij de teamrollen en de medewerkers in de teams. Wordt geborgd in het project "Thuis bij PCSOH".</p>			

In onderstaand overzicht zijn de doelen nogmaals opgenomen die bij aanvang gedefinieerd zijn. Daarnaast is per mijlpaal aangegeven welke kleur het scoort en welke onderdelen nog aandacht moeten krijgen in het vervolg project "Thuis bij PCSOH"

Mijlpalen	Kleur Eindscan
<p>Zorginhoudelijke veiligheid (thema's IGZ) is structureel op orde en geborgd.</p> <p>Medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers zijn alert op gezondheidsrisico's. - Incidenten, fouten of afwijkingen, klachten worden gemeld, herkend, verbeterd en geborgd. - Risico-inventarisaties, cliëntdossier-checks en cliëntevaluaties worden uitgevoerd en besproken. - Eigen deskundigheid wordt door medewerkers zelf op peil gehouden. 	Westerkim
	Horizon
<p>Er is een werkend systeem op organisatieniveau voor het monitoren van de kwaliteit van personeel.</p> <p>Basiskwalificaties en leermanagementsysteem is op orde en geborgd.</p> <p>Er is een strategisch meerjaren opleidingsplan</p>	Westerkim
	Horizon



5.4 Vervolgstappen

De randvoorwaarden zijn allemaal opgesteld en de auditsystematiek is gevormd. Het verpleegkundig team draagt zaken over naar teamrollen/aandachtsvelders en begeleidt hen op inhoud.

Wij scoren geel in plaats van groen, niet omdat de veiligheid verslechterd is, maar vanwege de omslag naar eigenaarschap in de teams. Dit laatste vraagt nog om nodige aandacht.

Corona heeft veel vertraging opgeleverd.

PDCA

In veel onderdelen van het PVA en dit eindrapport wordt duidelijk dat er veel aandacht moet uitgaan naar het rondmaken van de PDCA. Vanwege alle verstoringen door Covid-19 is er met name gewerkt aan de P en de D en is er onvoldoende tijd geweest voor de C en de A. Dit verdient over alle thema's heen aandacht. De cyclus moet een keer goed rondgemaakt worden.

Er zal goede coaching moeten zijn op uitvoering van de teamrollen in de praktijk en er moeten evaluaties plaatsvinden. Daarnaast moeten er checks gedaan worden op de audits die worden uitgevoerd op teamniveau. Daarnaast moeten de leeraudits en collegiale audits geëvalueerd worden. Daarnaast heeft de nieuwe beleidsmedewerker hier een belangrijke rol in.

Informatie

Tijdens de laatste Heidag is besloten om de informatieavonden/bijeenkomsten voor medewerkers over het thema "aandachtsvelden" opnieuw te plannen zodra dit kan. Daarnaast wordt een infographic ontwikkeld met daarin een duidelijk overzicht van taken en rollen.

ICT

De koppeling inzake WZD registratie tussen Ysis en ONS is nog niet tot stand gebracht en hierin blijken de nodige ICT technische obstakels te zijn. De beleidsmedewerkers van Cordaan en PCSOH hebben hier binnenkort overleg over om dit (technische) probleem op te lossen.



6. Thema Leren & verbeteren van kwaliteit

6.1 Probleemanalyse 2019

Algemeen

- Het ontbreekt aan een structurele leercyclus, er is geen methode die een PDCA in gang zet en borgt. Er wordt niet gewerkt met verbeterborden of verbeterregisters in de teams.
- Tijdsdruk door personeelskrapte en ziekte maakt dat er geen tijd wordt genomen voor leren en verbeteren.
- Deskundigheid en bekwaamheden van medewerkers moeten doorontwikkeld worden.
- Elkaar aanspreken en feedback geven wordt als moeilijk ervaren.
- Het zelf organiserend vermogen van de teams dient versterkt te worden. Men moet professionele regelruimte ervaren en innemen.
- Aandachtsvelders hebben behoefte aan kaders.
- Leren van andere organisaties (in lerend netwerk) heeft nog onvoldoende aandacht, bovendien is er beperkt aandacht voor leren van elkaar tussen de locaties Horizon en Westerkim.

Locatieverschillen ten aanzien van Leren en Verbeteren:

Het is opvallend dat Westerkim als locatie meer ruimte pakt om zaken zelf te organiseren. Dit heeft mogelijk te maken met het feit dat bestuur en ondersteunende diensten op afstand zitten. Enerzijds wordt het pakken van regelruimte positief ervaren, echter het wordt ook soms gedaan vanuit de gedachte "wij regelen het zelf wel, er is minder aandacht voor ons".

6.2 Activiteiten gedurende de uitvoeringsfase.

Professionele regelruimte

Er is aandacht geweest voor de omslag naar meer zelforganiserend vermogen en professionele regelruimte in de teams. De aandachtsvelden zijn besproken, uitgewerkt en verpleegkundigen in stelling gebracht. De implementatie moest continu worden uitgesteld vanwege Covid-uitbraken. De overdracht van visie en kennis is onvoldoende tot stand gekomen vanuit de glossy en film. De geplande informatiesessies moesten gecancelled worden. Deze staan nu gepland. Er zijn wel twee nieuwe teamcoaches aangesteld die de medewerkers stimuleren in het nemen van eigen verantwoordelijkheid en het pakken van (regel)ruimte.

Ondersteunende diensten en dienend leiderschap

Met de ondersteunende diensten hebben drie heidagen plaatsgevonden om hen te ondersteunen om meer te denken vanuit het primair proces en zich meer dienend op te stellen richting teams. Intervisie voor MT-leden is gestart en wordt als zeer waardevol ervaren.

Lerend netwerk

PCSOH maakt deel uit van een lerend netwerk, maar in het afgelopen jaar heeft er vanwege Covid begrijpelijkerwijs geen uitwisseling of iets dergelijks plaatsgevonden. Wel was er goed contact tussen organisaties en is gekeken waarmee men elkaar kon ondersteunen.



Praktijkopleiders

De praktijkopleiders zijn begeleid door de primair procescoach en de teamcoach. Deze ondersteuning was gericht op vaardigheden als praktijkopleider en hun ondersteunende rol richting werkbegeleiders. Rolduidelijkheid was hierin ook een belangrijk thema. Taken en verantwoordelijkheden zijn duidelijk gemaakt en overgedragen van de opleidingsfunctionaris naar de praktijkopleiders en inhoudelijke zaken richting werkbegeleiders. Deze aanpak werkt goed en is zeer positief ontvangen.

6.3 Waar staan we nu?

Het beeld van de scanners is dat het leren en verbeteren een aandachtspunt blijft. Reflectie, feedback en een cultuur van leren en verbeteren moeten echt nog een slag krijgen. De locaties zijn hier wel mee bezig.

Westerkim

Op deze locatie heeft het leerklimaat echt nog aandacht nodig. Er zijn veel vaste patronen uit het verleden en momenteel wordt er veel weerstand ervaren, daar waar het gaat om veranderingen. Deze weerstand is versterkt door het “weghalen” van de voormalig teamcoach. Dit laatste heeft veel teweeg gebracht. De nieuwe teamcoach en coördinator zorg moeten echt vertrouwen winnen en mensen meenemen in de gewenste veranderingen.

Westerkim kent een personeelsbestand dat elkaar veelal ook privé goed kent. Dit heeft voordelen, maar ook nadelen. Als er functioneringsproblemen zijn met één medewerker, hebben maatregelen effect op een groot deel van het team.

Daarnaast heerst er een sfeer (welke langzaam doorbroken wordt) dat men het nu van veranderen niet ziet; “we hebben het toch altijd zo gedaan, waarom zouden we het anders doen?”

Horizon

Op deze locatie is het leerklimaat veiliger en er wordt meer openheid ervaren om mee te mogen denken en ruimte ervaren om te leren. Ook op deze locatie staat oud gedrag het nieuwe denken soms nog in de weg. Wel is er meer bewustwording ontstaan op het thema kwaliteit. De verpleegkundige en de teamcoach zijn in dialoog met het team. Er wordt beter samen gewerkt en meer verantwoordelijkheid genomen.

Binnen de locatie Horizon wordt op de tweede etage sinds kort gewerkt met een dagstart waarin ieders agenda voor die dag wordt besproken en taken verdeeld. Hierdoor is er meer ruimte ontstaan voor taken buiten het directe zorgproces en hebben leerlingen en begeleiders meer tijd om te werken aan opdrachten. Hierdoor een verbetering in het leerklimaat ontstaan.

Op de locatie Horizon zijn er 12 huiskamermedewerkers gestart met een ADL training en zijn allen geslaagd. Op de locatie Westerkim is ook een grote groep huiskamermedewerkers gestart, maar zijn er velen gestopt en uiteindelijk 4 geslaagd.

Leerklimaat

Het leerklimaat krijgt aandacht. Dit blijkt uit de rol van de werkbegeleiders die meer in positie is gebracht. De praktijkopleiders zijn gecoacht in hun ‘nieuwe’ rol en hebben geleerd meer te coachen in plaats van zelf uit te voren en over te nemen.

Helaas zijn door Covid geen klinische lessen gestart. Dit verdient nog wel aandacht in het project “Thuis bij PCSOH”. Het kennisniveau van medewerkers mag op onderdelen nog wel verder verhoogd worden. De psycholoog neemt al wel deel aan bewonersoverleggen en dit wordt als zeer positief en waardevol ervaren.

Een mooi praktijkvoorbeeld is de volgende casus.



Casus:

Bewoner KSW (kleinschalig wonen) op Locatie Westerkim.

Bewoner weigert veelal in de ochtend ADL zorg. Hierdoor vervuult zij, omdat ze geheel afhankelijk is van de zorg die gegeven wordt door de verzorgende.

Mevrouw is incontinent en het team dat mevrouw verzorgt, neigt naar het geven van onvrijwillige zorg; "omdat mevrouw toch gewassen moet worden" .

Familie heeft duidelijk aangegeven dat er geen sprake mag zijn van onvrijwillige zorg, zij nemen het "vervuilen" voor lief. Zij komen liever bij hun moeder die niet ongelukkig is en een beetje ruikt, dan een moeder die fysiek frisser oogt maar ongelukkig is.

De arts heeft samen met de psycholoog de familie op de hoogte gebracht over de risico's van (huid)letsel en ook benoemd dat het voor het team moeilijk is om mevrouw in hun ogen tekort te doen. Op aangeven van de EVV'er van mevrouw, is er met het team een moreel beraad georganiseerd. Dit moreel beraad werd begeleid door de dominee en de psycholoog. Vanuit zowel medisch al psychisch oogpunt werd deze casus besproken. Er werd naar elkaar geluisterd en er was ruimte voor emotie.

Na het moreel beraad is het ZLP aangepast. Het aanbieden van ADL zorg is aangepast naar een moment waarop mevrouw mentaal toegankelijk is, ook als dit buiten de reguliere tijdstippen van ADL zorg is. Er is gekozen voor de inzet van verzorgende washandjes. Hiernaast wordt er gefocust op het wassen van de lichaamsdelen die het meest risico lopen tot letsel door vervuiling.

Medewerkers liepen vast in deze casus door de normen die ze al jaren hanteren. Door samen openlijk te praten over de dilemma's en eigen waarden en normen, én vanuit de psycholoog meer inzicht te krijgen in de beleving van mevrouw hebben ze samen zorgmomenten gecreëerd die aansluiten bij de bewoner.

Input plannen en Beleid

De medewerkers hebben het afgelopen jaar geen input kunnen leveren voor de plannen en het beleid. Hier is bewust voor gekozen wegens Covid. Komend jaar zal dit worden hervat.

Binnen de locatie Horizon is door de teamcoach en het team gewerkt aan de zogenaamde **waardenmuur** (zie foto). De teamcoach beschrijft hieronder wat ze hiermee beoogt en bereikt:





Er zijn verschillende wijze waarop we invulling geven aan ons leven, gevoed door ons eigen waardensysteem. Belangrijk om je als zorgprofessional bewust te zijn hoe zich dat uit in ons professioneel zijn.

De opdracht om een muurtje van waarden te bouwen van stenen die ieder een waarde symboliseren, nodigt uit om na te denken over de waarden die jouw fundament vormen. Welke stenen liggen aan jouw basis en waarom? En hoe kun je deze stenen inzetten om tot een gezamenlijke waardenmuur te komen binnen je team in de context van de dagelijkse praktijk.

Je maakt dus de gang van persoonlijke waarden, naar waarden in je werk en inzet in je team voor uiteraard de bewoners woonachtig op de etage.

Vanuit het bouwen van de waardenmuur gaan we met elkaar aan de slag voor het concretiseren van een doelgroep/etage gebonden visie, aanmeten van specifiek begeleidingsstijlen en het maken van onderlinge teamafspraken. Of te wel Welk gedrag verwachten wij van elkaar tijdens het uitdragen van onze waardenmuur.

Een mooi proces om met elkaar verder uit te bouwen!

Zij-instromers

De groep 'zijinstromers' die in 2021 is gestart, wordt door een leercoach begeleid. Een van de onderdelen in deze begeleiding is het ontvangen en geven van feedback. In de periodieke evaluatiegesprekken die de werkbegeleider met zijn/haar leerling voert is de leercoach ook aanwezig. Om het geven en ontvangen van feedback te trainen kiest zij ervoor om binnen deze gesprekken beide collega's hierin te trainen. De leerling wordt gevraagd om zijn/haar werkbegeleider te voorzien van feedback, en de werkbegeleider wordt op zijn/haar beurt ook gevraagd dit te doen. De aanwezigheid van de leercoach zorgt voor een veilige omgeving voor de leerling waarmee het geven van feedback makkelijker en laagdrempeliger wordt. Op de wijze van het geven van feedback geeft de leercoach beide partijen ter plekke een Tip en Top om mee te nemen in een volgend feedback moment. Beide partijen (zowel de leerling als de werkbegeleider) hebben aangegeven dit niet alleen leerzaam maar ook leuk te vinden.

Leren en Verbeteren Horizon			
	Scan 2018	Herhaalscan April 2021	Coaches Mei 2021
We scoren dit onderwerp geel voor Horizon. Randvoorwaardelijk is er veel georganiseerd. Nu moet het in de praktijk gebracht worden en met name getoetst. Er is een veilig en positief leerklimaat in deze locatie. Wordt geborgd in project "Thuis bij PCSOH".			

Leren en Verbeteren Westerkim			
	Scan 2018	Herhaalscan April 2021	Coaches Mei 2021
We scoren dit onderwerp oranje voor Westerkim. Ook hier geldt wel dat randvoorwaardelijk veel georganiseerd is, echter op deze locatie moet de weerstand eerst doorbroken worden en vertrouwen worden teruggewonnen. Wordt geborgd in project "Thuis bij PCSOH".			

In onderstaand overzicht zijn de doelen nogmaals opgenomen die bij aanvang gedefinieerd zijn. Daarnaast is per mijlpaal aangegeven welke kleur het scoort en welke onderdelen nog aandacht moeten krijgen in het vervolg project "Thuis bij PCSOH"



Mijlpalen		Kleur eindscan
	Teams begrijpen en ondersteunen de visie, de kaders en teamrollen.	Westerkim
	Alle teamleden nemen hun rol, taken en verantwoordelijkheden, passiviteit wordt doorbroken.	Horizon
	Bestuur, MT en teamcoaches geven ruimte én ondersteuning aan de teams bij het leren.	
	Teams ervaren een open teamcultuur en zijn gericht op leren en verbeteren.	Westerkim
		Horizon
	Teams leveren een inhoudelijke bijdrage aan het opstellen van kwaliteitsplan en kwaliteitsverslag	Westerkim
		Horizon
	PCSOH maakt actief deel uit van een (extern) lerend netwerk	Westerkim
		Horizon

6.4 Vervolgstappen

Medewerkers dienen in de praktijk te leren informatie te gebruiken en te vertalen naar verbeteracties. De voorwaarde is er wel, maar door Covid niet helder in hoeverre de implementatie is ingezet. De teamcoaches begeleiden de teams in het proces, met name op de samenwerking. De cultuur van leren is op gang, de rol van de praktijkopleider is meer in positie, de werkbegeleider idem. Op Westerkim zijn nog vaste patronen, wat het leren in de weg staat. De teamcoaches begeleiden het proces van leren met elkaar.

Teamplannen

Binnen de locatie Horizon is men verder met het maken van teamplannen dan binnen Westerkim. De teamcoach van Westerkim is recent gestart en zal hier nog de nodige aandacht aan moeten besteden.

Locatiespecifieke aandachtspunten

Locatie Horizon	Locatie Westerkim
Klinische lessen starten	Informatieavonden/bijeenkomsten voor medewerkers met bestuurder n.a.v ontstane weerstand.
	Teamplannen maken



7. Thema Leiderschap, governance & management

7.1 Probleemanalyse 2019

Algemeen

- Medewerkers in het primaire proces hebben behoefte aan een eenduidige (zorg)visie, koers en kaders.
- De ondersteunende diensten worden als onvoldoende ondersteunend aan het primaire proces ervaren.
- De overleg- en communicatiestructuur sluiten niet aan bij het besturingsmodel.
- De zichtbaarheid van directie en management moet vergroot worden.
- Betrokkenheid bij beleidsvorming wordt onvoldoende ervaren.
- Onduidelijke processen rondom inzet TD.

Locatieverschillen ten aanzien van Leiderschap, Governance en Management:

Locatie Westerkim oogt zelfstandiger, maar ook “eigenwijzer”.

De veranderbereidheid op locatie Horizon is groter.

Binnen locatie Westerkim heerst er meer een cultuur van saamhorigheid dan binnen locatie Horizon.

7.2 Activiteiten gedurende de uitvoeringsfase

Gedurende het WOL traject zijn er mede door het traject en de inzichten wijzigingen doorgevoerd in leiderschap en organisatiestructuur. De bestaande teamcoaches (eerder teamleider van de locaties) zijn vervangen door nieuwe coaches. Met name op Westerkim heeft dit voor zeer veel weerstand en onrust gezorgd. Op het moment dat de bestuurder daar met de medewerkers in gesprek zou gaan ontstond er weer een Covid-uitbraak. Dit deel heeft nog aandacht.

Eerder waren er twee coördinatoren zorg (intramuraal en extramuraal). Deze zijn samengevoegd en deze rol wordt nu ingevuld door Margonda Scheps. De coördinator intramurale zorg Ron Szarafinski (tevens projectleider) is beleidsmedewerker geworden, een functie die eerder niet bestond. Hij heeft echter begin april 2021 de organisatie verlaten. Zijn functie wordt per 1 juni 2021 weer ingevuld. Het team van verpleegkundigen is sterk uitgebreid en in positie gebracht. De bestuurder is koersvast in de omslag die hij wil maken naar meer van het Rijnlandse model. Hierover is ook regelmatig afstemming met de Raad van Toezicht en zij onderschrijven en ondersteunen deze visie.

Tijdens de verschillende uitbraken en in de periode van sluiting van de locaties hebben de managers veel meegewerkt op de locaties vanuit crisismanagement. Bestuurder en MT zijn, mede door de crisis, verder naar elkaar toegegroeid. Er is een veilige sfeer en er wordt goed samengewerkt. Er is sprake van openheid en er wordt goed samengewerkt.

Het HRM team is uitgebreid met een recruiter. Werving en selectie is anders vormgegeven en er wordt meer gebruik gemaakt van moderne communicatiemiddelen. Er is een nieuw proces van onboarding van medewerkers en dit wordt zeer positief ontvangen. Daarnaast is een positieve pilot uitgevoerd met een nieuwe functie (teamassistent) om de druk op de verzorgenden IG te verminderen.

Gedurende het WOL-traject is een aantal keren afstemming geweest met de Raad van Toezicht. Zij zijn meegenomen in de ontwikkelingen en ondersteunen de gemaakte omslag naar meer Rijnlands organiseren. Zij hebben de ontwikkelingen op afstand kritisch gevolgd en hebben zich ook laten informeren door de strategisch coach. Vanwege Covid kon een geplande dag van meelopen, werkgroepen en discussierondes helaas geen doorgang vinden.

7.3 Waar staan we nu?

Volgens de scanners is er met de nieuwe structuur en nieuwe bemensing van coördinator zorg, teamcoaches en verpleegkundigen een positieve stap gezet. Het blijft echter nog wel een aandachtspunt, omdat de implementatie van deze structuur en de wijze van werken nog om aandacht vraagt. De scanners constateren wel een goede voedingsbodem om verder te komen. Het vervolg in het “self-supportive” maken van de teams vraagt eveneens nog om aandacht.

De betrokkenheid en ondersteuning van de leiding is het afgelopen jaar voor sommigen helaas in een negatief daglicht komen te staan, terwijl het management zoveel als mogelijk aanwezig was op de locatie waar dit het meest noodzakelijk werd geacht.

De weerstand vanuit Westerkim na het (gedwongen) vertrek van de teamcoach heeft veel invloed op het beeld van het MT en bestuur.

Leiderschap, Governance en Management Horizon			
	Scan 2018	Herhaalscan April 2021	Coaches Mei 2021
We scoren dit onderwerp oranje voor Horizon. Er zijn aandachtspunten die duidelijk zijn en geadresseerd zijn. Dit moet zijn vervolg krijgen.			

Leiderschap, Governance en Management Westerkim			
	Scan 2018	Herhaalscan April 2021	Coaches Mei 2021
We scoren dit onderwerp oranje voor Westerkim. Met name op deze locatie moet het vertrouwen herwonnen worden naar aanleiding van weerstand op basis van wisselingen teamcoaches.			

In onderstaand overzicht zijn de doelen nogmaals opgenomen die bij aanvang gedefinieerd zijn. Daarnaast is per mijlpaal aangegeven welke kleur het scoort en welke onderdelen nog aandacht moeten krijgen in het vervolg project “Thuis bij PCSOH”.



Mijlpalen		Kleur eindscan
	Bestuur en MT vormen één team, met een gezamenlijke heldere koers en draagt deze uit. Ze kennen hun taken en verantwoordelijkheden. Er is sprake van onderling vertrouwen, openheid en samenwerking.	Westerkim
		Horizon
	Er is een gedeeld beeld over de strategische koers en gevolgen voor de ZZP / indicatie-ontwikkeling als basis voor de strategische personeelsplanning. Een strategische personeelsplan is gereed. Er is een doorvertaling van de strategische personeels-planning naar de kortere termijn.	Westerkim
		Horizon
	De nieuwe besturingsfilosofie wordt gedragen en leidt tot een samenhangend beleid en sturing.	Westerkim
		Horizon
	Bestuurder en MT zijn in positie en nemen een coachende/ondersteunde rol aan. Bestuurder informeert, faciliteert en begeleidt het MT en de teams.	Westerkim
		Horizon

7.4 Vervolgstappen

Leiderschap & eigenaarschap

Verder versterken van eigenaarschap, verzorgend en verpleegkundig leiderschap op de werkvloer heeft nog vervolgaandacht nodig naast aandacht voor professioneel gedrag en handelen. Tijdens de laatste heidag is er overleg geweest met de verpleegkundigen over hun rol en de stappen die ze nu nog verder moeten zetten om de collega's die een teamrol (aandachtveld) hebben aangenomen verder te ondersteunen in de praktijk.

Zodra de mogelijkheden er zijn moeten er weer fysieke bijeenkomsten georganiseerd worden waarin nogmaals de wijzigingen die ook in de film en de glossy zijn uitgewerkt, verder worden toegelicht. Dit moet weer in de schijnwerpers en aandacht krijgen.

Op de locatie Westerkim moet de bestuurder alsnog in gesprek met het team, zoals eerder gepland, om de weerstand te doorbreken en vertrouwen terug te winnen.

De intervisiebijeenkomsten voor de MT leden zijn gestart. Deze zijn goed ontvangen en moeten verder vervolgd worden.

Zichtbaarheid MT

Vanuit de laatste heidag wordt een plan gemaakt om invulling te geven aan de behoeftes van de medewerkers om bestuur en MT meer te zien, ontmoeten en zichtbaar te maken. Ideeën hierover worden uitgewerkt en krijgen opvolging.

RvT

De raad van toezicht heeft tijdens de afgelopen periode, waarin Covid 19 op veel zaken een stempel drukte, niet datgene kunnen uitvoeren wat ze hadden gewild.



Waardigheid en trots

Een interactieve dag met daarin de mogelijkheid tot halen en brengen van kennis en ervaringen. Helaas is deze dag op het laatst geannuleerd vanwege corona. Wel is er een gesprek (online) geweest tussen RvT, bestuurder en strategisch coach over de het gehele project en de stappen die gezet zijn/worden en de effecten.



8. Thema Personeelssamenstelling

8.1 Probleemanalyse 2019

Algemeen

- De personeelsformatie is zowel kwantitatief als kwalitatief niet volledig op orde.
- Er is geen duidelijke PCSOH norm (formatiemix versus zzp mix, vertaald naar rooster).
- Uitdaging om (in de toekomst) deskundig personeel te vinden, onvoldoende niveau 3 en 4.
- Er is geen Strategisch Personeel Plan.
- Bezetting en toezicht op piekmomenten zijn niet altijd gewaarborgd.
- Ziekteverzuim behoeft aandacht.
- Er dient meer aandacht te zijn voor duurzame inzetbaarheid medewerkers, zeker gezien de gemiddeld hoge leeftijd van medewerkers.

Locatieverschillen ten aanzien van Personeelssamenstelling:

- Locatie Westerkim kent minder verloop van medewerkers en wordt door nieuwkomers meer ervaren als een warm bad.
- Locatie Westerkim heeft veel zeer betrokken vrijwilligers die de medewerkers erg ondersteunen en ontlasten.
- De personeelssamenstelling, met name de deskundigheid van medewerkers, behoeft op locatie Horizon meer aandacht. In locatie Westerkim is dit meer in balans (waarschijnlijk omdat hier al eerder een verpleegafdeling was).
- Binnen locatie Westerkim vormen de teams meer een eenheid, hierdoor krijgen ze de roosters beter passend en zijn er weinig inhuurkrachten nodig.

8.2 Activiteiten gedurende de uitvoeringsfase

Ten aanzien van dit thema is veel actie ondernomen. Er is een model ontwikkeld door de controller met betrekking tot de inzet formatie ten opzichte van de ZZP mix. Dit model moet, als de organisatie weer in rust is, verder worden geïmplementeerd in de teams. De uitgangspunten voor de formatie zijn opgesteld in relatie tot de begroting en financiële resultaten. Daarbij zijn tevens uitgangspunten geformuleerd met betrekking tot de inzet van ZZP'ers.

Ten tijde van de coronacrisis zijn extra huiskamerbegeleiders ingezet. De inzet van deze medewerkers is geëvalueerd, waaruit is gebleken dat dit bij tekort aan directe zorgmedewerkers een wenselijke aanvulling kan zijn.

Pilot teamassistent

Vanaf oktober 2019 is een pilot gestart met de inzet van een teamassistent, die dagelijks de zorg-medewerkers ondersteunt in hun werkzaamheden. Het doel van de pilot was om te kijken of met aanvulling van een ander type/niveau medewerker de tekorten van het aantal niveau 3 medewerkers gecompenseerd en ondersteund kan worden. Deze pilot is positief geëvalueerd en zal een vervolg krijgen.

Klinische lessen

De wens is te starten met klinische lessen. Dit is on hold komen te staan door de belasting van medewerkers. Het is nu noodzaak toch te investeren in kennisverhoging op verschillende vormen van dementie en ziektebeelden.



Dit kan door klinische lessen met meer aansluiting op de dagelijkse praktijk zonder medewerkers te veel te belasten. Scholing en e-learning zijn in beeld bij de opleiders en opleidingsfunctionaris. De scholing vindt momenteel plaats.

Recruitment

Door de inzet van een nieuwe recruiter is er een andere wijze van werving en selectie neergezet, meer eigentijds. Er wordt nu gewerkt met social media, filmpjes enzovoort. Deze wijze werpt zijn vruchten duidelijk af. De instroom is verbeterd en het aantal vacatures gedaald.

De formatie is beter ingevuld, waarbij wel opgemerkt moet worden dat er in Horizon nog tekorten zijn (vacatureruimte) terwijl er in Westerkim voldoende medewerkers zijn. Er wordt nu ingezet op de werving van flexwerkers, om de inzet PNIL te verkleinen. In de coronacrisis is er veel ziekteverzuim geweest, waardoor de inzet PNIL weer is toegenomen.

PCSOH is veel beter zichtbaar geworden. Ook de communicatie medewerker heeft een grote invloed. De website is verbeterd en er is een adviesbureau betrokken om te kijken hoe de doelgroep benadert en gevonden kan worden.

Noodplan

Aan het begin van de coronacrisis is een noodplan afschalen zorg gemaakt, met tevens een versie voor de zomer(vakantie) periode, waarin richting en kaders worden meegegeven voor de wijze van zorg verlenen in tijden waarin minder medewerkers beschikbaar zijn.

Werkbegeleiders

De rol van de werkbegeleiders is versterkt en zij worden ondersteund door de praktijkopleiders. Dit waren voorheen praktijkbegeleiders waardoor de rolhoud en begeleiding van leerlingen met name was belegd bij de afdeling opleiding en niet in het team. Begeleiding van leerlingen en studenten gebeurt nu dichterbij het primaire proces en de rol voor werkbegeleiders is uitdagender. Per afdeling worden werkbegeleiders opgeleid tot assessoren om bekwaamheden in de praktijk te toetsen. Er is een subsidieregeling toegewezen om de werkbegeleiders beter in hun nieuwe rol te begeleiden. De praktijkopleiders krijgen hiermee een meer coachende rol en gaan een training volgen die door de teamcoaches wordt gegeven om coachvaardigheden te versterken. In deze training worden ook de welzijnscoaches meegenomen.

Onboarding

Er is een werkgroep onboarding opgestart bestaande uit een aantal medewerkers, teamcoaches, opleidingsfunctionaris en de recruiter. Het doel is om nieuwe medewerkers beter op te vangen, welkom te heten, te begeleiden en met name te behouden. Deze aanpak is zeer positief ontvangen en levert goede resultaten op. Nieuwe medewerkers krijgen een welkomstbox.

Zij-instromers

Tevens is gestart met een groep van 12 zij-instromers. Zij zijn gestart op 1 maart 2021. Naast een klassikale opleiding worden zij begeleid door een leercoach van PCSOH. Voor de eerste toets is iedereen geslaagd en de proeve van bekwaamheid gehaald.

Teamscans

Binnen alle teams is gestart met een teamscan. Zij zijn daarin begeleid door de teamcoaches en de primair procescoach. Aan de hand van de analyses zijn (leer)doelstellingen per team geformuleerd.

8.3 Waar staan we nu?

Het management geeft aan dat er altijd voldoende personeel aanwezig is en in mensen in nabijheid van de huiskamers. Er wordt aan de norm voldaan. Het gebouw van Westerkim, waarin een team over twee etages werkt, maak de uitvoering echter wel zwaarder. Het is vooral de beleving van de medewerkers (45%) en de bewoners dat er onvoldoende personeel is. Er zou meer aandacht besteed mogen worden aan het verdelen van taken aan het begin van de dag, waardoor overzicht en ook ruimte ontstaat. De cultuur van werken is hierbij medebepalend.

Binnen de locatie Horizon is al geruime tijd een fors tekort aan EVV'ers. Eerder in dit rapport is reeds aangegeven welke stappen er zijn ondernomen in het kader van recruitment en opleidingen. Er wordt flink geworven op flexwerkers. In 2020 zijn er in totaal 29 nieuwe flexwerkers in dienst gekomen.

Daarnaast is er flink geïnvesteerd in de deskundigheid van medewerkers. Overall gezien is het niveau van medewerkers gestegen door scholing van bestaande medewerkers en aanname van medewerkers met een hoger deskundigheidsniveau, met name verzorgenden IG en verpleegkundigen. Medewerkers in dienst gekomen per functie 2020

Medewerkers in dienst gekomen (zorg) ondersteuning	Aantal
Huiskamerbegeleiders	2
Keukenassistent	2
Huishoudelijk medewerker	5
Planner	1
Activiteitenbegeleider	1
Vrijwilligers	4
Teamcoach	3
Weekendhulp keuken	1
Management Assistent	1
Facilitair Medewerker	1
Kok	1
Vakantiehulpen	12
Flexpool Huiskamer	24
Flexpool Huishouding	6
Totaal	64
Medewerkers in dienst gekomen zorg	
Verpleegkundige	
Helpende B/B+	
Verzorgende IG	
Flexpool Zorg	
Zij instromers Verzorgende IG	
BBL verzorgende	
Verpleegkundige Geriatrie	
Totaal	30



Personeelssamenstelling Horizon			
	Scan 2018	Herhaalscan April 2021	Coaches Mei 2021
We scoren dit onderwerp geel voor Horizon. Er is veel behaald op het gebied van aannemen nieuwe medewerkers, onboarding en de capaciteitsmethodiek.			

Personeelssamenstelling Westerkim			
	Scan 2018	Herhaalscan April 2021	Coaches Mei 2021
We scoren dit onderwerp geel voor Westerkim. Er is veel behaald op het gebied van aannemen nieuwe medewerkers, onboarding en de capaciteitsmethodiek.			

In onderstaand overzicht zijn de doelen nogmaals opgenomen die bij aanvang gedefinieerd zijn. Daarnaast is per mijlpaal aangegeven welke kleur het scoort en welke onderdelen nog aandacht moeten krijgen in het vervolg project "Thuis bij PCSOH".

Mijlpalen	Kleur eindscan
Eenduidige en gedragen methodiek van capaciteits-planning wordt gebruikt en leidt tot inzicht in: <ul style="list-style-type: none"> – Ingezette deskundigheidsniveau + mate van afstemming op aanwezige cliënt-indicaties (ZZP's) – financiële resultaten 	Westerkim
Er is een helder, afgesproken en toegepast proces van capaciteitsplanning.	Horizon
ZZP mix/indicaties resp. de begroting zijn leidend.	
Er is een systeem voor doorvertaling naar roostering (van indicatie naar dienstenpatroon).	Westerkim
	Horizon

8.4 Vervolgstappen

In het kader van de vervolgstappen op dit thema is met name de wens om de ingeslagen weg rondom recruitment en vernieuwend werven te vervolgen. Ook is het zaak om de positieve uitkomsten uit het onboardingsproces vast te houden.

Er zal aandacht moeten blijven bestaan voor het verkrijgen van voldoende gekwalificeerd personeel in een markt met veel krapte. De identiteit van PCSOH werkt mogelijk in het voordeel.

De flexpool zal bij voorkeur verder aangevuld moeten worden om de inzet PNIL te verminderen. Daarnaast is het wenselijk om verpleegkundigen aan te trekken die in de nachtdienst willen werken, zodat er geen nachtachterwacht meer noodzakelijk is. Dit heeft zowel kwalitatieve als financiële voordelen.



Locatiespecifieke aandachtspunten:

<i>Locatie Horizon</i>	<i>Locatie Westerkim</i>
<i>Aantal EVV'ers op orde brengen</i>	<i>Toevoegen van nieuwe medewerkers, aandacht voor onboarding zodat zij een plek weten te krijgen in een bestaand team met een "ons kent ons" cultuur.</i>



9. Thema Gebruik van hulpbronnen

9.1 Probleemanalyse 2019

Algemeen

- De facilitaire dienst wordt als een eiland ervaren en sluit niet aan bij de behoefte vanuit het primair proces, er zijn onduidelijkheden rondom dienstverlening en verwachtingen.
- Ondersteunende diensten hebben teveel afstand tot het primaire proces.
- Besluitvorming is traag
- ICT, ECD, WIFI en telefonie zijn nog niet voldoende op orde en ondersteunend aan primair proces.
- Storingen in zorgoproepsysteem.

9.2 Activiteiten in de uitvoeringsfase

Faciliterende diensten

Om de verwachtingen goed te managen over de rol van faciliterende diensten is een document opgesteld inzake de taken en verantwoordelijkheden van diverse medewerkers in het kader van oplevering en inrichting van een appartement (intramurale zorg) voor nieuwe bewoners. Hierover was veel onduidelijkheid. Daarnaast voelden afdelingen zich niet altijd goed ondersteund door de keuken. De bereikbaarheid van de keuken tijdens het middag(spits)uur is verbeterd, zodat de zorg nog (extra wensen) kan toevoegen aan de bestellingen of wijzigingen kan doorgeven. Een keukenassistent zorgt nu voor de levering, zodat de zorg de afdeling niet meer hoeft te verlaten. Verder is er een informatie-brochure opgesteld voor (toekomstige) cliënten van KSW. Voor beide locaties ontbrak deze brochure. Daarnaast is de keuzemenustructuur in de telefonie gewijzigd, waardoor de zorg minder belast wordt met binnenkomende telefoontjes. Binnen Westerkim is een nieuw zorgoproepsysteem geïnstalleerd en geïmplementeerd.

ICT

In de ICT-inrichting moeten nog keuzes worden gemaakt. De coronacrisis heeft gemaakt dat hier geen prioriteit aan is gegeven. Wel is gestart met de selectie van een nieuwe ICT- leverancier en er is een vacature gesteld voor een functioneel applicatiebeheerder Nedap ONS. Tijdens de coronacrisis is met spoed georganiseerd om het MDO beeldbellen verder te ondersteunen zodat MDO's en teamoverleg voortgang konden vinden. Vanuit de facilitaire dienst zijn handleidingen geschreven en is op locatie uitleg gegeven over de werkwijze op verschillende devices.

PAR Alle voorbereidingen getroffen voor de oprichting van een PAR.

Caren zorgt

Caren zorgt is geïmplementeerd. Alle vertegenwoordigers van bewoners, die dit wensen, hebben toegang tot het digitale dossier van de bewoner. Hierdoor kunnen zij meelesen in de rapportages. Dit vraagt om nog een tweetal zaken. Allereerst moeten medewerkers nog verder getraind worden in het objectief en waardevrij rapporteren. Daarnaast moet de gedragscode "gebruik Caren zorgt" onder de aandacht gebracht worden van de gebruikers om oneigenlijk gebruik tegen te gaan.

Zorgdossiers

Alle dossiers zijn omgezet van de OMAHA systematiek naar de vier domeinen.



9.3 Waar staan we nu?

De scanners geven aan dat dit thema ook een aandachtspunt blijft vormen. Afgelopen jaar heeft dit onvoldoende aandacht gehad. Contact tussen diensten en het gesprek aangaan binnen het team staat op de agenda voor komende periode.

Gebruik van Hulpbronnen Horizon			
	Scan 2018	Herhaalscan April 2021	Coaches Mei 2021
We scoren dit onderwerp geel voor Horizon.			

Gebruik van Hulpbronnen Westerkim			
	Scan 2018	Herhaalscan April 2021	Coaches Mei 2021
We scoren dit onderwerp geel voor Westerkim.			

In onderstaand overzicht zijn de doelen nogmaals opgenomen die bij aanvang gedefinieerd zijn. Daarnaast is per mijlpaal aangegeven welke kleur het scoort en welke onderdelen nog aandacht moeten krijgen in het vervolg project "Thuis bij PCSOH".

Mijlpalen	Kleur eindscan
Hulpbronnen en ondersteunende diensten zijn optimaal ingericht met als doelstelling het primair proces te ondersteunen. Voor uitvoerende teams, bewoners en familieleden is helder wat er verwacht kan worden van facilitaire diensten.	Westerkim
	Horizon
Technologische middelen zoals telefonie, ICT en oproepsystemen werken optimaal.	Westerkim
	Horizon
Invoering en gebruik van (kwaliteits) dashboards.	Westerkim
	Horizon
Invoering kort cyclische cliëntraadpleging	Westerkim
	Horizon
Periodieke nieuwsbrief om medewerkers en stakeholders te informeren	Westerkim
	Horizon

9.4 Vervolgstappen

Op dit terrein heeft met name ICT (in de gehele breedte) aandacht nodig. Het ICT landschap moet onder de aandacht genomen worden ten aanzien van aanschaf, onderhoud en beheer van systemen en applicaties. Dit geldt zowel voor de hardware als de software.

Dit thema is duidelijk gemarkeerd bij PCSOH maar er is weloverwogen voor gekozen dit door te schuiven naar het volgende jaar gezien alle coronaperikelen en de crisis die dit opgeleverd heeft.



Waardigheid en trots

In het kader van bovenstaande is ook duidelijk dat er voor het onderhoud en beheer van Nedap ONS een functioneel applicatiebeheerder aangesteld moet worden. Dit traject loopt.

Tevens zal gekeken moeten worden naar de informatiebehoefte op alle lagen in de organisatie, welke vertaald moeten worden naar wensen ten aanzien van dashboards. Ook dit thema zal PCSOH volgend jaar verder oppakken.

Caren zorgt is ontsloten. Er zal nog geïnvesteerd moeten worden in het “opleiden” van mensen in het kader van waardevrij en objectief rapporteren. Dit krijgt een plek in het vervolgproject “Thuis bij PCSOH”.



10. Thema Gebruik van informatie

Algemeen

- Er is geen (kwaliteits)dashboard waar teams gebruik van kunnen maken.
- De kwaliteitsmonitor in ONS wordt niet gebruikt.
- Informatie over ervaringen en tevredenheid van cliënten is niet of nauwelijks voorhanden, er is behoefte aan meer en actuelere informatie.
- Onvoldoende structurele stuurinformatie.
- Werkprocessen zijn niet altijd efficiënt en zorgen voor administratieve dubbelingen.

10.1 Activiteiten

Het gebruik van informatie uit de systemen blijft een punt van aandacht. Het afgelopen jaar zouden keuzes gemaakt worden ten aanzien van optimalisatie van ICT omgeving en dit zou geïmplementeerd worden. Dit is vanwege de coronacrisis doorgeschoven. Dat wil niet zeggen dat er niets gedaan is. De kortcyclische cliëntraadpleging is ingezet en gekoppeld aan het MDO. Mogelijk kan dit richting toekomst meer vanuit het ECD gedaan worden, maar voor nu is er een werkend systeem. Daarnaast is het gebruik van Nedap ONS geoptimaliseerd. Het ECD is omgezet van de Omaha systematiek naar de vier domeinen. Daarnaast wordt er nu gepland en geroosterd in ONS. Administratieve processen worden momenteel onder de loep genomen door een interim controller die al vele wijzigingen heeft doorgevoerd.

10.2 Waar staan we nu?

Het gebruik van informatie uit de systemen blijft een punt van aandacht. Het afgelopen jaar zouden keuzes gemaakt worden ten aanzien van optimalisatie van ICT omgeving en dit zou geïmplementeerd worden. Dit is vanwege de coronacrisis doorgeschoven. Dat wil niet zeggen dat er niets gedaan is.

Zie verder Gebruik Hulpbronnen

Zorgkaart Nederland

De scores zijn gelijk gebleven aan 2019.

Locatie	Score 2019	Score 2021
Westerkim	8,2	8,2
Horizon	7,8	7,8



11 Concluderend & vervolgstappen

In circa 3 pagina's antwoord geven op de vragen:

1. Waar staat de organisatie in zijn geheel nu?
2. Wat zijn de uitdagingen waar de organisatie nu voor staat?
3. Hoe geeft de organisatie vorm aan borging en vervolgstappen?

11.1 Waar staan we nu?

In september 2019 begonnen we met elkaar aan het project Waardigheid en Trots op locatie binnen PCSOH op de locaties Westerkim en Horizon. De intern projectleider Ron Szarafinski, WOL coaches en vele medewerkers in de vorm van werkgroepen gingen enthousiast van start met alle onderdelen van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg. Niemand kon bevroeden dat in maart 2020 alles zou veranderen door de uitbraak van de coronacrisis, wereldwijd. Ondanks de enorme impact die deze crisis heeft gehad, ook op PCSOH is er naar onze mening veel bereikt.

Volgens de bestuurder zijn onderstaande resultaten zeker niet uitputtend maar wel tekenend voor de resultaten::

- De hiërarchische structuur is verder doorbroken: het MT bestaat nu nog uit 4 coördinatoren (dit waren er 6), die, mede door de heftige crisis zeer goed op elkaar zijn ingespeeld.
- Er is een verpleegkundig team aangesteld dat veel heeft gedaan aan kwaliteitsverbetering op allerlei terreinen, zeker ook ten tijde van de crisis.
- Er zijn twee nieuwe teamcoaches die volop bezig zijn om de teams te ondersteunen in het proces om te komen tot meer zelfstandigheid, tonen van eigenaarschap en het innemen van professionele regelruimte.
- Er zijn welzijnscoaches aangesteld die samen met de huiskamerbegeleiders en gastheer/-dames, mooie ontwikkelingen richting zingeving voor de bewoners in gang hebben gezet en hiermee een belangrijke verandering in dagbesteding en welzijn teweeg brengen.
- Het leerklimaat is enorm verbeterd, doordat praktijkopleiders en werkbegeleiders nieuwe samenwerkingsvormen hebben ontwikkeld.
- De zorgdossiers zijn (vrijwel) overal op orde en hierin zijn we, op nadrukkelijk verzoek van de zorgteams, weer overgegaan op de zorgleefplannen op basis van de 4 domeinen (in plaats van Omaha).
- Roostering en planning is volledig overgegaan naar ONS. Dit levert hier en daar nog wel puzzels op, maar deze overgang is van zeer groot belang.
- Invoering kort cyclische klanttevredenheid gekoppeld aan het MDO.
- Binnen de locatie Westerkim zijn we gestart met een nieuwe werkwijze bij opname, waarbij de toekomstige bewoner thuis wordt bezocht. Dit project is nog in een pilotfase, maar is hoopgevend voor de toekomst. De eerste resultaten zijn zeer positief.

De coronacrisis heeft een enorme impact gehad op de volledige organisatie. Met drie uitbraken en het daarbij behorende crisismanagement heeft het traject meerdere keren vertraging opgelopen enerzijds, maar anderzijds ook impulsen gekregen. Met name rondom het thema wonen & welzijn zijn er in de crisis snelle besluiten genomen en nieuwe initiatieven tot stand gekomen, denk hierbij aan een tijdelijke tuin voor de locatie Westerkim. Met betrekking tot het thema leiderschap is er ook veel gebeurd. Het MT is in de crisis verder naar elkaar toe gegroeid en heeft elkaar versterkt. De intervisie is gestart en dit levert mooie inzichten op.



Naast de mooie ontwikkelingen zijn er echter ook besluiten genomen die veel weerstand hebben opgeleverd. De teamcoaches (voormalig teamleiders) zijn vervangen door nieuwe ervaren coaches. Dit is deels niet vrijwillig gegaan en dit heeft veel weerstand opgeroepen binnen de locatie Westerkim. De hechtheid van het team aldaar, maakt het in gang zetten van veranderingen, die mensen persoonlijk raken, extra moeilijk. Er zijn echter keuzes gemaakt in het belang van de gehele organisatie. De ontstane weerstand viel precies samen met de uitbraak van corona op een locatie, waardoor de geplande medewerkersgesprekken geen doorgang hebben gevonden. De weerstand en onvrede van een aantal medewerkers is goed terug te zien in de eindscan en heeft deze negatief beïnvloed.

Maar zoals gezegd, veel doelstellingen uit het PVA zijn grotendeels behaald. De weg is uitgestippeld, begaanbaar gemaakt en voor een belangrijk deel afgelegd; op allerlei gebieden is er volop beweging, de ondersteuningsstructuur is ingericht en deze werkt. Er zijn volop kansen en mogelijkheden. Er is daarom ook voldoende zelfvertrouwen om het project "Waardigheid en Trots op locatie" formeel af te ronden en PCSOH zal als organisatie, weer zelf de regie op zich nemen.

Deze zal zich vertalen in een vervolgproject "Thuis bij PCSOH". In dit project zal de afronding handen en voeten krijgen die noodzakelijk is om eigenaarschap van het kwaliteitsdenken daar te leggen waar deze hoort: bij de professionals in de organisatie. Dit zal de kern zijn van het nieuwe plan van aanpak en daarmee van ons kwaliteitsplan 2022. De nieuw aangestelde beleidsmedewerker, mevrouw Nelleke Raaijmakers, zal als projectleider een centrale rol in dit project op zich nemen. Hiermee neemt zij het stokje over van de beide coaches vanuit Waardigheid en Trots, de heer Arjan Rosens en mevrouw Esther van Doorn, die wij beiden zeer hartelijk danken voor hun grote inzet en ondersteuning de afgelopen periode.

11.2 Wat zijn de uitdagingen?

De belangrijkste uitdagingen waarvoor de organisatie staat laten zich als volgt samenvatten;

- Aandacht voor de vermoeide medewerkers, overwinnen van de weerstand op de locatie Westerkim.
- Verder versterken van de teams met betrekking tot het kwaliteitsdenken en handelen het tonen van eigenaarschap
- Rond maken van de PDCA cyclus, het richten en inrichten is klaar. Verrichten is deels in de praktijk gebracht en moet nog verder worden uitgevoerd. Daarnaast moet er met name geëvalueerd en zo nodig bijgesteld worden.

Met name in de teams waar de kern van het kwaliteitsdenken en handelen zich afspeelt moet nog het een en ander gebeuren als het gaat om eigenaarschap en regie in eigen handelen. De twee nieuw aangestelde teamcoaches zijn hier al goed ondersteunend mee aan de slag.

Daarnaast is het team van verpleegkundigen druk doende om de aandachtsgebieden op de pakken met de vertegenwoordigers uit de teams. De verpleegkundigen worden daarin nu ondersteund door de nieuwe beleidsmedewerker. Met name op de locatie Westerkim moet de rust in het team terug komen en moet de weerstand overwonnen worden. Deze uitdaging wordt opgepakt door de nieuwe teamcoach samen met de coördinator zorg.



Zoals gezegd is in (bijna) alles de weg uitgestippeld en geplaveid, maar nu moet de energie worden opgewekt en opgebracht om (weer) op weg te gaan. Dat is lastig; de naweeën van de coronacrisis zijn nog dagelijks voelbaar. Er is nog veel tijd en aandacht nodig om alle ervaringen van het afgelopen jaar een plek te geven. Dit blijkt onder andere uit de zeer magere respons op de evaluatiescan. Toch is stil blijven staan geen optie. De complexiteit van de zorg neemt alleen maar toe en de vergrijzing, ook in de Haarlemmermeer, ontwikkelt zich snel.

Daarnaast zijn de meeste geplande doelen (en interventies) zoals opgenomen in het PVA WOL input geweest voor het kwaliteitsplan 2021 en voor de verantwoording kwaliteitsgelden naar het Zorgkantoor. Dit geeft ook reden om de ingezette acties verder op te pakken en af te ronden. In de volgende paragraaf wordt beschreven hoe dit vorm zal krijgen.

11.3 Hoe geven we vorm aan borging en vervolgstappen?

PCSOH kiest er voor om het plan van aanpak WOL een vervolg te geven. Er komt een vervolgproject met de naam "Thuis bij PCSOH". Dit project is met name gericht op de borging van hetgeen in gang is gezet de afgelopen twee jaren. Nelleke Raaijmakers, de nieuw aangestelde beleidsmedewerker, is bereid gevonden om als projectleider op te treden. Zij zal op basis van het plan van aanpak WOL in samenwerking met de coaches van WOL en de bestuurder het nieuwe plan van aanpak schrijven waar de focus komt te liggen op evaluatie en borging van de nieuwe (werk)processen, versterken van eigenaarschap in de teams en met name het verder invulling geven aan de aandachtsvelden met de verpleegkundigen en de aandachtsvelden.

Indien mogelijk zullen de coaches van WOL na de formele afronding de beleidsmedewerker ondersteunen in het opstellen van het plan van aanpak, waarbij meegekeken wordt welke onderwerpen specifiek aandacht behoeven in het kader van borging en het behalen van de doelstellingen kwaliteitsplan.

Nadien zal de primair procescoach periodiek (eens per kwartaal) de PDCA cyclus doornemen met de beleidsmedewerker en haar daar waar nodig voorzien van adviezen. Op deze manier kunnen de oorspronkelijke doelen worden behaald en wordt de uitgezette koers bewaakt. Dit is ook een nadrukkelijke wens van de organisatie.



Postbus 19188
3501 DD Utrecht

Catharijnesingel 47
3511 GC Utrecht

030 789 25 10
www.waardigheidentrots.nl

 www.twitter.com/waardigentrots
 www.facebook.com/waardigheidentrots
 www.linkedin.com/company/waardigheidentrots



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport