



Alleen ga je sneller, samen kom je verder

Estinea is er voor mensen met een beperking in de Achterhoek en Twente. Met ruim 900 medewerkers en 430 vrijwilligers leveren we een bijdrage aan het levensgeluk van circa 1.000 cliënten. Hoe een gelukkig en waardevol leven eruit ziet, is voor iedereen anders. Wij helpen mensen om hun eigen keuzes te maken en het beste uit zichzelf te halen. Wij ondersteunen hen om hun eigen netwerk in te zetten en te ontwikkelen. Om dit alles zo goed mogelijk te doen, bieden we onze medewerkers volop ruimte en vertrouwen.

Ruimte en vertrouwen bieden heeft consequenties voor de manier waarop we verantwoording afleggen. Estinea heeft zich aangesloten bij het landelijke experiment dat 'Anders Verantwoorden' tot doel heeft. Dit houdt in dat we in onze kwaliteitsverantwoording 'tellen en vertellen' meer met elkaar in balans willen brengen: cijfers spreken nooit voor zich en vragen om een verhaal. En een verhaal vraagt om cijfers. Dat betekent dan wel veel actiever ervaringen van medewerkers en cliënten met elkaar delen, om daarmee recht te doen aan de complexiteit en veelzijdigheid van de ondersteuning. Deze kwaliteitsrapportage is daar een uitvloeisel van. Op verschillende thema's laten we met cijfers, gecombineerd met verhalen zien waar we aan werken en wat daarbij onze resultaten zijn. En uiteraard komt u op veel plekken tegen dat ook bij ons in 2020 heel veel in het teken stond van de coronacrisis.



Dit kwaliteitsrapport is een hulpmiddel voor reflectie en bewustwording, zowel binnen als buiten de organisatie. Zo werken we aan een proces van continu leren en verbeteren van de zorg en ondersteuning. Deze uitgave staat dus niet op zichzelf. We zijn uiteraard zeer nieuwsgierig naar alle reacties

op dit rapport. Graag nodig ik u uit om met ons in gesprek te gaan. Ook van onze kant zullen wij het initiatief nemen om dit gesprek met u te voeren.


Beatrijs van Riessen,
Raad van bestuur

Inhoud

Zorg en ondersteuning

Meer eigen regie met digiborden

Welke begeleider is vandaag aanwezig? Wie pakt welke taken op? En wat eten we vandaag? Een grote wens van cliënten was om dit soort informatie zelf op te kunnen zoeken. Op zeven locaties kwam een digitaal informatiebord te hangen.

 Lees verder op pagina 7



Medewerkers

Corona-medewerkersonderzoek


De coronacrisis beïnvloedt ons allemaal. Omdat het voor Estinea belangrijk is om te weten wat medewerkers ervaren, zijn in juli en september 2020 twee korte corona-medewerkersonderzoeken gehouden. Wat zijn de resultaten?

 Lees verder op pagina 10

Middelen

Hoe staan we ervoor?

Het jaar 2020 was een bijzonder jaar. De uitbraak van corona heeft impact gehad op de bedrijfsvoering. Om de negatieve financiële gevolgen te compenseren is overeenstemming gevonden met gemeenten en het zorgkantoor over de coronacompensatie/continuïteitsbijdrage.

 Lees verder op pagina 16

Besturing en toezicht


Keuzes en verantwoording in tijden van crisis

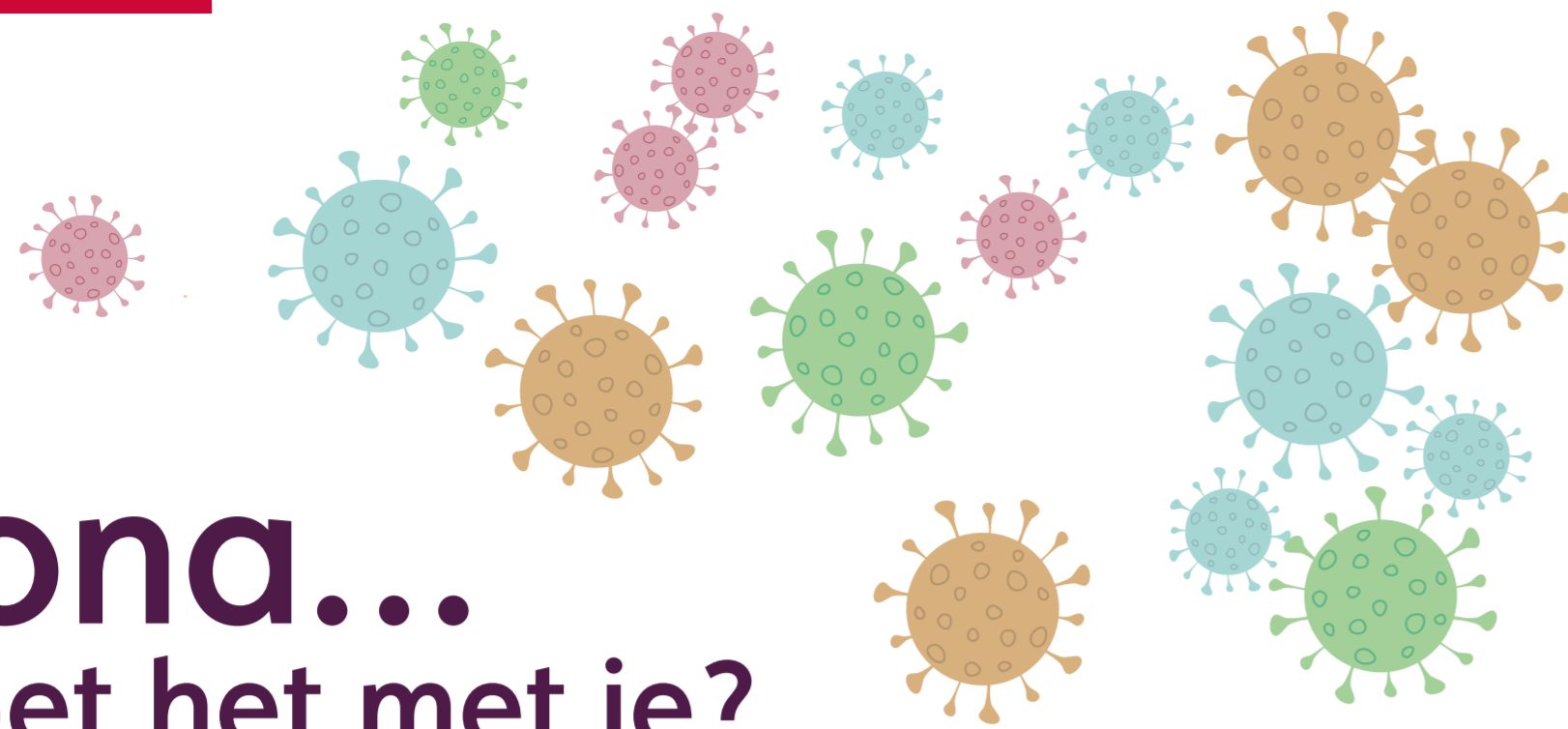


We zitten midden in de ontwikkeling naar 'Anders Verantwoorden' en dan is er opeens corona. Hoe is daar bestuurlijk mee omgegaan?

 Lees verder op pagina 17

Koers2022 Levensgeluk en Werkplezier, dat is waar wij voor gaan. In 2018 stelden we hiervoor onze Koers voor de komende jaren vast.

 Lees verder op pagina 14



Corona... wat doet het met je?

Cliënten en hun ervaringen

In de zomerperiode hebben medewerkers en ervaringsdeskundigen aan circa vijftig cliënten gevraagd wat corona met ze doet. Het gesprek ging aan de hand van een praatplaat. De ervaringen van cliënten waren erg divers. In de eerste coronaperiode viel bijvoorbeeld op dat cliënten tot rust kwamen, omdat de dagbesteding aan huis werd gegeven.

Invloed op het sociale leven

Maar als tijdens de 'tweede golf' de dagbesteding open kan blijven (al dan niet aangepast) zijn er ook veel cliënten die daar erg blij mee zijn. Ritme, structuur, vertrouwde werkzaamheden, collega's zien, even van huis zijn... dat blijkt, nu alles langer duurt, voor veel mensen erg belangrijk te zijn. Tijdens de tweede golf komt meer ruimte voor maatwerk in het toepassen van de coronaregels. Naast dagritme en het leren omgaan met de coronaregels geven cliënten ook aan dat corona veel doet met hun sociale leven. Minder bezoek krijgen en het wegvallen van vrijetijdsactiviteiten, zorgt ervoor dat mensen veel meer alleen zijn en op zichzelf zijn aangewezen. Dit leidt soms tot een gevoel van eenzaamheid, verveling, zorg en angst. Ontmoetingen, maatjes, daten... bij cliënten is de behoefte aan ontmoeting groot. En tijdens corona komt dit nog duidelijker naar voren.

Acties

Deze ervaringen hebben geleid tot de volgende acties die doorlopen in 2021:

- In de regio Oude IJsselstreek hebben begeleiders en cliënten ideeën uitgewisseld over ontmoeten en maatjes zoeken. Dit heeft onder andere geleid tot een mooie digitale ontmoeting tussen cliënten van verschillende locaties en ervaringsdeskundigen van Team Samen Sterk.

- Ervaringsdeskundigen maken een coronavlog en een corona-Kletsnet.
- Een start is gemaakt met het project om ontmoeting/daten/chatten op een veilige manier mogelijk te maken, bijvoorbeeld met inzet van ABC-dating.
- Ervaringsdeskundigen zijn beschikbaar om belmaatje te zijn voor cliënten die in quarantaine zijn of die anderszins door corona teveel op zichzelf zijn aangewezen.
- De training 'Die ken ik' is omgezet in digitale tips en tricks die cliënten kunnen helpen bij het versterken van hun netwerk.
- Er is een document opgesteld met tips voor begeleiders om cliënten in quarantaine beter te ondersteunen, want juist in die situaties is de sociale impact groot.

Begeleiders over ervaringen van cliënten

"Maatwerk is voor hem wel erg goed geweest in de tweede golf. In de eerste golf mocht hij zijn ouders niet bezoeken, dit deed hem echt geen goed. Dat dit nu door kan blijven gaan is voor hem echt van meerwaarde."

"Hij regelt zelf zijn zaakjes met de winkels in het dorp. Nu deze gesloten zijn, is hij afhankelijk van hulp om dit te doen. Hij kan zelf niet goed via internet zaken regelen. Naast dat hij hierin afhankelijker is geworden mist hij ook de contacten met al die mensen in de winkels."

"Cliënten missen de openbare activiteiten en festiviteiten, hun uitstapjes, de sport en clubjes. Daar staat tegenover dat er ook cliënten zijn die nauwelijks hinder van de coronamaatregelen hebben ervaren. Zij hadden ogenschijnlijk baat bij meer rust en minder prikkels."

"Wij hebben een activiteitenbegeleider binnen onze locatie. Zij zorgt dat cliënten in kleine groepjes elkaar kunnen spreken tijdens een activiteit. Dit is van meerwaarde. Positief was ook het innovatieve vermogen van de begeleider om thuiswerken mogelijk te maken."



Samensturing in coronatijd

"Verplaats je in ouders en cliënten"

Hans en Jolanda Roescher namen met een groep ouders het initiatief tot locatie de Hermesstraat in Hengelo, nu anderhalf jaar geleden geopend. Vanaf het eerste uur deden zij mee met de pilot Samensturing van Estinea in 2018/2019. Wat bleef over van samensturing in coronatijd? Welke lessen trekken zij als ouders hieruit en welke tips hebben zij voor Estinea?



Blijven sporten in coronatijd

VÓÓR CORONA

Hans Roescher: "Samensturing in een notendop? Dat is voor mij als ouder een samenspel tussen ouders, cliënten en het team. Als ouders zaten we regelmatig om de tafel om samen met cliënten en begeleiders elkaars wensen en behoeften te bespreken en besluiten te nemen. Van de inrichting van de zorg, de ruimtes en de tuin, tot regels afspreken als wel of geen huisdieren, wel of geen alcohol. Van het opstellen van een kandidatenprofiel tot het voeren van sollicitatiegesprekken. Een mooie methodiek die ons als ouders en onze zoon echte inspraak, zeggenschap en een stem geeft."

TIJDENS CORONA

De samensturing viel weg tijdens de coronaperiode volgens Hans en Jolanda Roescher.
Hans: "We hebben het ook niet gemist. Los van het feit dat we als groep ouders fysiek niet meer bij elkaar konden komen, was de behoefte daaraan ook minder. Bij samensturing kijk je over het belang van je eigen kind heen, maar wij – en ik denk veel ouders – trokken ons ten tijde van corona terug in onze eigen bubble. Het belang van je eigen kind kwam voorop te staan. We hadden veel individueel overleg in de driehoek ouder-persoonlijk begeleider en cliënt. Dat was voldoende voor dat moment."

Jolanda: "Halven we Bram op of blijft hij op de Hermesstraat? was de vraag die ons bezighield half maart. We vonden het fijn dat alle ouders de keuze

konden maken of hun kind op de locatie bleef of mee naar huis ging op het moment dat de locaties dichtgingen voor bezoek. Even was er sprake van verwarring. Wij dachten dat als hij op de locatie bleef, hij alleen op z'n kamer moest blijven. Gelukkig was dit niet zo, want dat hadden we wel onmenselijk gevonden en dan zouden we hem naar huis hebben gehaald."

"We willen als ouders geen beleid maken"

"Als ouders hadden we niet de behoefte om een stem te hebben in het besluit dat locaties dichtgingen voor bezoek. Hoever wil je gaan? Het gevaar van ziek worden, kwam toen heel dichtbij, dus we hadden er alle begrip voor dat dit besluit door Estinea genomen werd. Het besluit diende een breder doel, de veiligheid van ons allen en van iedereen daar op de locatie. Estinea had dit helder en duidelijk gecommuniceerd in de brief en daarna in de mail van de begeleiders. Dat was voldoende voor ons."

Impact

Jolanda: "Onze zoon wilde graag op de locatie blijven en we hebben gezien dat dat oké voor hem was."

De Hermesstraat ziet hij als zijn thuis. We hadden veel contact via beeldbellen en de dagbesteding op locatie vond hij prima. Ook hebben ze veel gesport. Misschien dat hij het wat eentoniger vond dat hij niet van de locatie af kon. En we zagen dat hij het moeilijk had om afstand te bewaren, omdat hij niet weet wat anderhalve meter is. Hij raakt je altijd veel aan, legt vaak even z'n hand op mijn schouder en nu mocht dat niet meer. Dat was wel moeilijk voor hem."

Hans: "Op zijn verjaardag in april zaten we op het terras van de locatie een taartje te eten. Ik moest toen op een gegeven moment over de heg springen om een knuffel van mijn zoon te ontwijken. Dat waren lastige situaties."

"Ik sprong over de heg om een knuffel van mijn zoon te ontwijken"

Jolanda: "Maar voor ons was het misschien wel lastiger dan voor hem, omdat we 'm wéér meer hebben moeten loslaten. Het was pittig in het begin om hem achter het glas te zien. Als ouders sta je toch bedremmeld langs de zijlijn. Maar dat we minder vaak bij hem langsgingen, had ook een positief effect zagen wij. Hij is namelijk veel zelfstandiger geworden."

NA CORONA

Wat zijn lessen die je als ouders uit deze periode trekt?

Hans: "Duidelijke communicatie blijft belangrijk. Dat houdt voor mij in dat lijntjes kort en open moeten blijven met de begeleiding. We hebben als ouders en als begeleiders beiden een verantwoordelijkheid om elkaar op de hoogte te houden van wat we zien en vervolgens te overleggen en al dan niet te handelen. We hebben veel geappt, gemailld en gebeld over praktische dingen. Samensturing viel weg, maar de basis daarvan – van overleggen over van alles en nog wat – was in de voorgaande jaren gelegd en daar borduurden we op voort. Het was nu alleen niet groepsgewijs, met een groep ouders, cliënten en begeleiders, maar in de individuele driehoek."

Jolanda: "Ook hebben we geleerd los te laten. Wat voor onze zoon beter is, wil nog niet zeggen dat dat ook voor een ander is. Daardoor hadden we wel begrip voor de genomen maatregelen, want het belangrijkste is dat de bereidheid er is om naar geluiden te luisteren. Onze zoon belde bijvoorbeeld op een gegeven moment zeker zes keer per dag waardoor wij het idee kregen dat hij zich verveelde tijdens de dagbesteding. Dat hebben wij aangegeven bij het team en daar is ook wat mee gedaan."

Wat zijn lessen voor Estinea?

Hans: "We vonden het goed dat we meegenomen werden in de veranderingen, maar op een gegeven moment kwam de mail dat de maatregelen werden versoepeld en dat cliënten weer naar de supermarkt mochten, maar niet naar huis. Toen dachten we: wel naar de supermarkt waar het druk is en niet naar huis? Dat is raar. Daar hebben we toen over aan de bel getrokken en dat is ook rechtgezet."

"We willen als ouders geen beleid maken, de ene ouder vindt dit, de ander dat, het belang van je eigen kind kun je

volgens mij moeilijk opzij schuiven. Wat voor onze zoon beter is, wil niet zeggen dat dat voor een ander ook is. Het belangrijkste is volgens mij dat de beleidsmakers zich inleven, zich verplaatsen in de ouders en cliënten en dat meenemen in hun keuzes. Een volgende keer zou er bijvoorbeeld meer rekening kunnen worden gehouden met type locatie en doelgroep. Maatregelen op maat, per locatie, per doelgroep."

In januari 2021 blikken Hans en Jolanda Roescher nogmaals terug, deze keer op de laatste vier maanden van 2020. De tweede coronagolf was toen in volle gang. Hoe hebben zij als ouders deze periode ervaren?

Hans: "We staan nog steeds achter onze uitspraken die we destijds deden en de maatregelen die door Estinea genomen zijn! Het is natuurlijk achteraf ook makkelijk terugkijken, maar op dat moment toen we midden in de eerste golf zaten, was er nog niet veel bekend over het virus. Het effect van die maatregelen was, denk ik, dat het ons allemaal voorzichtig heeft gemaakt."

Hans: "De tweede golf hebben we wel echt anders ervaren dan de eerste golf. Toen overviel corona ons en had het veel impact op onze zoon: locaties gingen dicht voor bezoek, hij mocht niet meer naar z'n werk. Doordat hij meer teruggeworpen was op zichzelf, was hij zelfstandiger geworden en dat heeft zich doorgezet in de tweede coronaperiode. Zo had hij het ergens niet meer heel erg naar z'n zin en toen heeft hij dat zelf rustig in een gesprek aangekaart. Hoe mooi is dat?! Een groot verschil met de eerste golf was dat de maatregelen minder drastisch waren en meer op maat."

Hij kon nu bijvoorbeeld wel naar z'n werk blijven gaan. Werk is zo belangrijk voor hem, voor de invulling en het ritme van de dag. We waren dan ook erg blij dat z'n begeleiders dit goed met z'n werk hebben afgestemd, zodat werk door kon gaan. Ook sporten is belangrijk voor hem en daar heeft hij met begeleiders ook een 'oplossing' voor gevonden, zodat hij dit kon blijven doen: hij tennist nu. In die zin is zijn leven gewoon doorgegaan en daarom was de impact van de coronamaatregelen in de tweede golf minder groot. Zelfs het dragen van een mondkapje toen hij naar het ziekenhuis moest, ging goed."

Jolanda: "We zijn duidelijk geïnformeerd door Estinea in de brieven die we ontvingen over hoe Estinea zou acteren als zich een tweede golf zou aandienen. Ook hebben we korte lijntjes met de begeleiders en dat blijft belangrijk. Dat is ook de les die we uit deze tweede golf meenemen. Een van de maatregelen bracht zelfs iets positiefs met zich mee: doordat ze niet meer in de gemeenschappelijke ruimte in één groep mochten eten, gingen enkele bewoners zelf, onder begeleiding, koken op hun appartement en met z'n tweeën eten. Dat vond onze zoon heel gezellig. Alleen dat je nog niet mag knuffelen, blijft zwaar voor hem en voor ons."

Hans: "Als groep ouders hadden we elkaar weer willen zien in oktober om samen met onze kinderen de tuin van de locatie winterklaar te maken, maar die afspraak ging door de tweede golf dus niet door. Samensturing, in de zin van dat we als groep ouders in gesprek zijn met begeleiders en cliënten, is nog steeds niet hernieuwd opgestart en de behoefte daaraan is er nu ook nog niet. De laatste maanden is het bij het individuele overleg gebeven in de driehoek ouder-persoonlijk begeleider en cliënt. Dat contact is goed en wat ons betreft voor nu genoeg."

“Belangrijk is dat de bereidheid er is om te luisteren



Estinea Fit en Vitaal wil een bijdrage leveren aan het levensgeluk van cliënten en het werkplezier van medewerkers door verschillende activiteiten aan te bieden die de vitaliteit bevorderen. Het doel voor 2020 was Fit en Vitaal een betere plek en meer zichtbaarheid geven in de organisatie.

Fit en vitaal blijven

WAT IS ONTWIKKELD VOOR CLIËNTEN?

In 2020 konden vanwege corona de vaste zwemprogramma's voor de cliënten niet meer plaatsvinden. Om de cliënten toch te motiveren en te stimuleren in beweging te blijven zijn er bewegingsvideo's gemaakt en gedeeld op *Nieuwsflits online*: de digitale plek voor cliënten. Hier zijn ook *thuiswork-outs*, *challenges* en trainingsschema's gedeeld. Er zijn beweegtassen uitgedeeld op locaties zodat er materiaal was waarmee cliënten in beweging konden komen en waarmee er invulling gegeven kon worden aan het dagprogramma. En toen de coronamaatregelen werden versoepeld, konden cliënten in plaats van zwemmen meedoen aan andere beweegprogramma's.

Trainingsprogramma 1,5 meter-samenleving

Samen met de gedragsdeskundigen heeft Fit en Vitaal een trainingsprogramma ontwikkeld en uitgevoerd om cliënten op een speelse manier te leren wat 1,5 meter is en hoe daar mee om te gaan. Ook zijn leefstijltrainingen over de BRAVO-leefstijlfactoren ontwikkeld (Bewegen, Roken en drugs, Alcohol, Voeding en Ontspanning).

Fit en Vitaal Journaal

Vanwege het succes van de bewegingsvideo's is een plan geschreven om een Fit en Vitaal Journaal te maken, een structureel online beweegprogramma voor cliënten. De uitvoering zal in 2021 plaatsvinden. In de journaals komen cliënten in beeld die hun sport laten zien, wordt een *workout* gedaan en worden tips gedeeld over de BRAVO-leefstijlfactoren.



"De noodzaak van een digitale plek voor cliënten werd heel duidelijk"

Cursus stoppen met roken voor cliënten

Net als bij medewerkers, komt bij cliënten de vraag naar ondersteuning bij het stoppen met roken steeds vaker naar voren. Er is contact gezocht met verschillende partijen, zoals Tactus en Menzis om een 'stoppen met roken-cursus' voor cliënten te ontwikkelen.

Scoor je PR-app

Samen met vier zorginstellingen is in december 2020 besloten om een pilot te starten met de Scoor je PR (persoonlijk record)-app. Een app die de sporter met een verstandelijke beperking in beweging houdt of brengt. Vanuit Estinea gaan in februari 2021 vijftien deelnemers met hulp van vijf begeleiders deze app uitproberen. De bevindingen zullen met Special Olympics gedeeld worden. Mocht het een succes blijken, dan wordt er gekeken hoe de app te implementeren in de organisatie.

VOOR MEDEWERKERS

Voor Fit en Vitaal stond ook de vitaliteit van de medewerkers weer hoog op de agenda. Naar aanleiding van de reacties op de vitaliteitsmarkt van 2019 is er een (door corona) online aanbod van verschillende webinars gecreëerd voor de medewerkers. Ook is het stoppen met roken opnieuw onder de aandacht gebracht, mede naar aanleiding van het nationale preventieakkoord, en de al langer bestaande ambitie van een rookvrije organisatie.

Hier zijn verschillende trainingen voor aangeboden. Verder zijn er medewerkers die naast hun baan bij Estinea hun talenten beschikbaar hebben gesteld, zoals coaching, yoga of mindfulness, waar collega's gebruik van kunnen maken en waarbij Estinea (deels) bijdraagt aan de kosten. Deze pilot heet 'Inzet van talenten'.

Samenwerkingen

Vanuit het regionaal sportakkoord is er deelgenomen aan expertmeetings voor input aan de lokale sportakkoorden. Er is zitting genomen in projectgroepen voor de daadwerkelijke invulling van de lokale sportakkoorden die

Er is een online aanbod van webinars gecreëerd



onder andere in de gemeente Berkelland en Aalten zijn ondertekend. Achterhoek gezond (en Achterhoek de gezondste regio) zijn ook overlegorganen waarbij we zijn aangesloten, maar waar de uitvoeringsagenda's even stil hebben gelegen in verband met corona. Het uitgangspunt is om ook hier vervolgstappen in te zetten om gezamenlijk meer vitaliteit te realiseren.

Samen met Achterhoek in Beweging, het overleg met de vier Achterhoekse zorginstellingen, het Graafschap College en Loes Lageschaar als coördinator Uniek Sporten is er een samenwerkingsverband. Helaas zijn vele evenementen van de uitvoeringsagenda geschrapt door corona zoals de vitaliteitsmarkt voor cliënten en de Achterhoekse Unieke Spelen. Wel is er een denktank opgericht met ervaringsdeskundigen die aansluiten bij het overleg. Zij denken mee met en adviseren over bewegen en vitaliteit. Ook is gestart met de ontwikkeling van een startup van het Motorisch activiteiten trainingsprogramma. Dit is een beweeg- en beleefprogramma specifiek gericht op de ernstig meervoudig beperkten. Estinea is hierin de kartrekker.

Ook zijn er gesprekken gaande om in Twente een mooi Estinea Fit en vitaal-programma op te zetten.

Een digitaal aanbod van beweegactiviteiten

De coronacrisis heeft doen inzien dat er ook via een digitaal platform, de *Nieuwsflits Online* voor cliënten en via het digitaal platform Kees voor de medewerkers, kansen liggen om vitaliteit en een gezonde leefstijl onder de aandacht te brengen en te stimuleren. Doordat de vaste beweegprogramma's niet door konden gaan, is er meer tijd geweest om nieuwe plannen te ontwikkelen voor 2021, zoals Fit en Vitaal Digitaal en de BRAVO-leefstijltrainingen. Hierbij is intensief naar samenwerking binnen de organisatie gezocht en meer verbinding gelegd.

We hebben geleerd om tijdens de coronamaatregelen snel een aanbod van beweegactiviteiten te organiseren, ook digitaal voor iedereen toegankelijk, en nu gaan we de stap zetten om vraaggestuurd verdere invulling hieraan te geven.

Wet Zorg en Dwang in werking

Stappenplan onvrijwillige zorg ingevoerd

De commissie Onvrijwillige Zorg en de gedragsdeskundigen zijn dit jaar bezig geweest met de implementatie van de Wet Zorg en Dwang. Zo is het stappenplan onvrijwillige zorg ingevoerd en hebben we, op basis van ervaringen uit de praktijk, een aantal punten in het beleid aangescherpt.



Onvrijwillige zorg kan alleen worden toegepast wanneer die zorgvuldig wordt gepland, geregistreerd en geëvalueerd volgens de stappen van een zogenoemd stappenplan in de Wet Zorg en Dwang. Voor de ondersteuning van de stappen uit het stappenplan zijn op landelijk niveau speciale formulieren ontwikkeld. De afspraken die worden gemaakt over onvrijwillige zorg dienen te zijn opgenomen in het ondersteuningsplan van de cliënt.

Extra onder de loep

Binnen Estinea is afgesproken om het stappenplan in eerste instantie toe te passen bij cliënten die onder de oude wet BOPZ al een dwangbehandeling hadden, en bij wie dus al langer sprake was van onvrijwillige zorg. Vervolgens kijken we naar de cliënten die al bepaalde onvrijwillige zorg krijgen, die tot voor 2020 niet hoefde te

Doel is het voorkomen van blinde vlekken



worden gemeld, maar die onder de nieuwe wet van 2020 wél geldt als onvrijwillige zorg. Ook voor deze mensen is inmiddels gestart met het vullen van het stappenplan om de onvrijwillige zorg goed af te spreken, de uitvoering ervan vast te leggen én zorgvuldig te evalueren. Ten slotte hebben we afgesproken om alle dossiers en cases van cliënten die psychofarmaca gebruiken, nog eens extra onder de loep te nemen. Het doel is te voorkomen dat het gebruik van psychofarmaca onbewust en uit gewoonte wordt voortgezet, terwijl daar mogelijk geen aanleiding meer voor is. We willen dergelijke blinde vlekken voorkomen en steeds zorgvuldig kijken of er sprake is van bijwerkingen en of afbouw mogelijk is. Het stappenplan helpt daarbij.

Voortschrijdend inzicht

Door te gaan werken met het stappenplan zijn we ook tot een aantal nieuwe inzichten gekomen. Eén nieuw inzicht is dat we bij Estinea cliënten, die niet bij ons willen wonen en een rechterlijke machtiging opgelegd hebben gekregen, niet langer per definitie willen uitsluiten van zorg en ondersteuning. Estinea is een open organisatie waar cliënten midden in de maatschappij wonen. Maar dat betekent niet dat wij geen goede zorg kunnen bieden aan mensen die, in eerste instantie, niet bij ons willen wonen. Juist doordat wij cliënten zo veel mogelijk eigen regie willen geven, kan het goed zijn dat deze cliënten na verloop van tijd het wonen bij Estinea prettig gaan vinden en zo toch de zorg krijgen die ze nodig hebben. Bij Estinea willen we geen cliënten bij voorbaat uitsluiten van zorg, maar kijken we zorgvuldig of we kunnen voldoen aan de ondersteuningsvraag.

Een ander inzicht is dat Estinea het beleid goed heeft staan, maar dat er aan de bewustwording onder medewerkers nog een en ander te doen is. Het gaat

dan met name om die vormen van onvrijwillige zorg die je niet zo snel als onvrijwillige zorg ziet. Denk dan aan een snoepkot die in een gesloten kast staat om te voorkomen dat deze al te snel leeg gaat. Of het afsluiten van de algemene ruimte om te voorkomen dat cliënten 's nachts naar deze ruimte gaan. Vaak gebeurt dit binnen teams onbewust. In 2021 willen we hier extra aandacht aan geven, onder andere door alle medewerkers een e-learning aan te bieden.

Een zorgvuldige en breed gedragen (multidisciplinaire) afweging is belangrijk

“Verdient iemand niet de kans om te laten zien dat-ie wél met mate kan drinken?”

De gesprekken rondom het al dan niet toepassen van onvrijwillige zorg leveren goede discussies op. Zo ook in deze casus. De gedragsdeskundige vertelt: “Op een van de locaties heeft een cliënt een verleden waarin er sprake was van een forse alcoholverslaving die leidde tot risicovolle situaties voor zowel haarzelf als mensen in haar omgeving. Het drinken was voor haar een manier om met stressvolle situaties om te gaan en met haar is afgesproken dat zij geen alcohol mag drinken en geen contant geld in beheer mag hebben. Ze geeft geregeld aan het met deze afspraken niet eens te zijn. Ze accepteert ze wel, maar is er niet blij mee. Samen met de begeleiding staan we voor de vraag of we haar wel recht doen door haar te beperken in haar wensen. Zij kan zelf de risico's van geld in eigen beheer of drankgebruik niet goed overzien en we willen een terugval in haar belang echt voorkomen. Tegelijkertijd is haar woon- en werksituatie compleet anders dan in de periodes van haar alcoholmisbruik en is zij inmiddels met de bestaande afspraken al jaren stabiel. Verdient iemand dan niet de kans om te bewijzen dat-ie met begeleiding wel met contant geld om kan gaan of met mate kan drinken? Samen met de begeleiding, cliënt en verwanten hebben we besloten de afspraken zoals ze nu al jaren bestaan voort te zetten. Mogelijk dat de evaluatie met een interne deskundige of externe deskundige nog een ander licht op de zaak gaat werpen.”

Eigen regie

Zoals deze casus zijn er velen. Het is een continu zoeken naar een goede afweging tussen de eigen regie van de cliënt enerzijds, en anderzijds het maken van een goede inschatting van de mogelijkheden van de cliënt om op een veilige manier van deze eigen regie gebruik te maken. Als zorgmedewerkers bepalen we veel mét, maar ook voor de cliënten. Meestal kan dit in goed overleg maar soms gaat dit in tegen de wens van een cliënt of vertegenwoordiger. Dit kan nodig zijn omdat de cliënt of vertegenwoordiger de gevolgen van een wens of keuze niet of niet volledig overziet. Maar juist in deze situaties is een goede zorgvuldige en breed gedragen (multidisciplinaire) afweging belangrijk om te zorgen dat de zorg die we leveren ook recht doet aan de cliënt.

Meer eigen regie met digitale informatieborden

Welke begeleider is vandaag aanwezig? Wie pakt welke taken op? En wat eten we vandaag? Een grote wens van cliënten was om dit soort informatie zelf op te kunnen zoeken en hiervoor minder afhankelijk te zijn van bijvoorbeeld een begeleider.

Ook wilden we cliënten op een meer directe manier informeren. In 2019/2020 is daarom een pilot gedraaid waarbij op zeven locaties een digitaal informatiebord van MijnEigenPlan kwam te hangen, op een centrale plek op de locatie.

Op dit informatiebord kunnen cliënten bijvoorbeeld zelf bekijken welke begeleider dienst heeft, wat het avondmenu is, wat voor weer het wordt of ze kunnen een huiskameroverleg nog even nalezen. Via dit bord kunnen ze zo meer hun eigen regie pakken en hun zelfstandigheid vergroten. En het biedt structuur. Bij het informatiebord kan ook een app gebruikt worden, de app 'Mijn Eigen Plan'. De app is een hulpmiddel

waarbij cliënten op hun mobiele telefoon of tablet op een zelfstandige manier en stap voor stap (vak)vaardigheden aan kunnen leren. Dit biedt ook de mogelijkheid om een individuele planning bij te houden.

Door het gebruik van de app zijn cliënten bij het aanleren van vaardigheden minder afhankelijk van de begeleider. Dit past helemaal in het project Sterk Werk waarin wordt uitgezocht hoe we cliënten nog meer kunnen stimuleren in hun persoonlijke ontwikkeling op het werk of de dagbesteding.

Bij de pilot kwam naar voren dat het informatiebord naast het informeren nog veel meer mogelijkheden bood die de zelfstandigheid, eigen regie, de structuur en het leren van cliënten konden vergroten. Het was dan ook een groot succes en daarom gaan we dit bij meerdere locaties invoeren. Uiteindelijk is het plan dat in principe de hele organisatie wordt voorzien van de digitale informatieborden met de bijbehorende app. Hierbij wordt uiteraard gekeken naar de behoefte is voor het gebruik hiervan en waar niet.



Oprecht in gesprek met de cliënt

De Werkplaats

In de Werkplaats bekijken we vraagstukken vanuit Estinea op een andere manier - buiten de gebaande paden en vanuit een andere invalshoek. In 2020 heeft Estinea in de Werkplaats voor het eerst de methodiek design thinking toegepast om een vraagstuk concreet naar boven te halen.

Nadat je je bewust geworden bent, heb je natuurlijk ook handvatten nodig. Veel van deze handvatten zijn niet helemaal nieuw, maar zullen nieuw leven ingeblazen moeten worden. De laatste laag is de borging, hoe zorgen we ervoor dat deze gereedschapskist nu en in de toekomst gebruikt blijft worden?

Hiervoor werd een viertal brainstormsessies met medewerkers, cliënten en vertegenwoordigers georganiseerd om inzicht te krijgen in welke vraagstukken er leefden binnen de organisatie. Als nummer 1 kwam daaruit het vraagstuk 'oprecht in gesprek met de cliënt'. Dit lijkt een open deur, omdat we denken dat we dat allang doen. Dat klopt, maar in de brainstormsessies kwam naar voren dat we blijkaar vinden dat dit nog beter kan. Vandaar dat daar de focus op kwam te liggen. Vervolgens is in twee sprintsessies van beiden één week toegewerkt naar een oplossing voor dit vraagstuk.

Gereedschapskist

Er is een gereedschapskist ontwikkeld met verschillende hulpmiddelen om met de teams in gesprek te gaan over oprechte aandacht. Een gereedschapskist met meerdere lagen: de eerste laag omvat de bewustwording. Ben je je bewust van ruis in je hoofd en om je heen? Ben je je bewust van wat de impact van deze ruis is op oprechtheid?



In de gereedschapskist zit onder andere een tool voor bewustwording: de VR-bril. Met deze bril kan je in een omgeving begeven waarin je ruis kan ervaren.

Participatiecoach Henrique Grijzen over participeren in coronatijd

Ruimte voor oprechte aandacht



"Een leuke en uitdagende leuke baan," zegt Henrique Grijzen over haar taak als participatiecoach. Ze begeleidt circa vijftien cliënten bij het zelfstandig werken bij bedrijven, organisaties en participatieprojecten in de buurt. Henrique zoekt samenwerkingsverbanden met externe partners, zet deze op en onderhoudt ze, om zo voor cliënten arbeidsplekken en maatschappelijke participatie te creëren. Met deze activiteiten draagt ze dus heel direct bij aan de visie van Estinea: meedoen in de maatschappij.

We namen met participatiecoach Henrique Grijzen de afgelopen periode door. Wat is er gebeurd? Hoe liep dat? En wat is er geleerd?

Met de komst van corona moesten van de ene op de andere dag zaken radicaal worden omgegooid, want de deuren gingen op veel plekken dicht en de cliënten konden een aanzienlijke tijd niet meer naar hun werk.

Als alternatief werden de werkzaamheden daarom in korte tijd verplaatst. Henrique: "Al heel snel was op bijna alle woonlocaties binnen de gemeente Aalten arbeidsmatig werk voorhanden. Helaas, maar onvermijdelijk werden ook al bestaande plannen uitgesteld, zoals een participatieproject bij een voetbalclub in Aalten."

Echt contact is nodig

Maar uitstel blijkt geen afstel. De intentie om samen te werken is nog eens stevig uitgesproken en gaat de komende periode verder gestalte krijgen, want inmiddels is er weer wat meer persoonlijk contact mogelijk. "Dat is ook wel nodig om te kunnen onderzoeken voor wie participeren bij de voetbalclub geschikt is. Juist die nabijheid en het echte, interpersoonlijke contact is nodig om hierover goede beslissingen te nemen, en bovendien geeft het energie en werkplezier", benadrukt Henrique.

Oprechte aandacht

Samen kansen zien, nieuwe projecten ontwikkelen en werkplekken zoeken voor cliënten: het stond toch wel op een lager pitje de afgelopen tijd. Daar stond tegenover dat er nu meer ruimte was om al bestaande contacten wat extra aandacht te geven. Ook al verlieden de contacten op een andere manier dan voorheen.

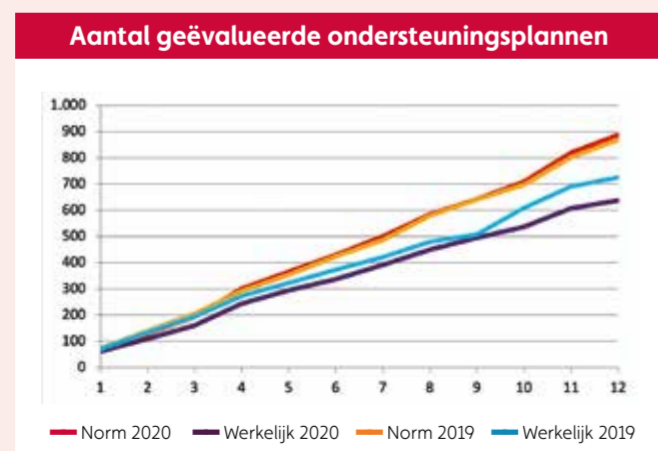
“Op het bord stond: Welkom terug Cyril. Fantastisch toch

Henrique: "Het is in deze tijd gewoon lastiger om bedrijven fysiek te benaderen. Je hebt meer geduld nodig, maar met elkaar deel je toch een ambitie, dat alle burgers uit een gemeente 'gewoon kunnen mee doen'."

En dat kan, ook ten tijde van corona. Zo kreeg Cyril, een cliënt die Henrique begeleidt, een warm welkom toen hij weer kon gaan werken bij de Jumbo. Henrique: "Ik ging met hem mee om samen de nieuwe coronaregels door te nemen en om te zien hoe het werk er nu uitzag. Wat wij zagen bij binnenkomst was zo ontroerend, namelijk een boog met mooie ballonnen en op het bord stond: Welkom terug Cyril. Fantastisch toch! Dat is oprechte aandacht en meedoen in de maatschappij."

Ondersteuningsplannen

De werkgroep Ondersteuningsplan stimuleert een goed gebruik van het ondersteuningsplan. Een vernieuwing van administratieve aard waaraan al een tijdje behoefte is, is dat ondersteuningsplannen na een inhoudelijke bijstelling niet steeds opnieuw ondertekend hoeven te worden. Dit ondertekenen is op zichzelf niet erg waardevol, maar kost wel tijd en energie en is begin 2021 gestaakt. Een ander belangrijk aspect is dat het ondersteuningsplan halfjaarlijks met de cliënt geëvalueerd dient te worden. Of een dergelijke evaluatie plaatsvindt, wordt bijgehouden. De grafiek laat zien dat er minder ondersteuningsplannen zijn geëvalueerd dan gepland. Onder andere door de coronacrisis is er nu een aanzienlijke achterstand.

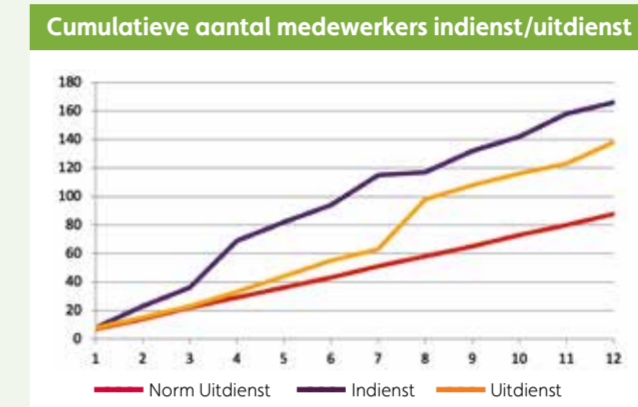


Sterke teams, goede ondersteuning

Er is krapte op de arbeidsmarkt van de zorg. Om de zorgcontinuïteit te handhaven is het van belang dat Estinea medewerkers aan zich bindt en voldoende nieuwe collega's aantrekt.

We willen een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven. Voor behoud van continuïteit streeft Estinea ernaar dat de maandelijkse instroom van nieuwe medewerkers voldoende is om de maandelijkse uitstroom op te vangen. De grafiek Indienst en Uitdienst laat zien dat tussen maart en augustus, na de uitbraak van corona, het aantal mensen dat in dienst komt het aantal vertrekkende medewerkers overstijgt. In die periode zijn circa veertig tot vijftig extra medewerkers aangetrokken om de extra druk op de zorg door de coronacrisis op te vangen. In augustus is de coronacrisis iets geluwd en zie je dat het verschil tussen Indienst en Uitdienst weer kleiner wordt. Bijvoorbeeld doordat tijdelijk personeel zoals studenten, die in het voorjaar in de teams hadden

geholpen, weer naar school gaan. Voor de cliënten zijn steeds wisselende gezichten niet prettig. Ook voor het realiseren van zelfsturing van de teams is stabiliteit belangrijk. Vandaar dat we de in- en uitstroom van maand tot maand monitoren.



Hoe trekken we nieuwe collega's aan?

Estinea zet een aantal instrumenten in om nieuwe medewerkers aan te trekken om zo aan de doelstelling te voldoen dat minimaal evenveel mensen binnenkomen als weggaan. Wat zijn die instrumenten?

- Het inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers en vrijwilligers wordt geoptimaliseerd.
- Site werkenbijestinea is aangepast.
- Er is aandacht voor de arbeidsmarktcommunicatie (vacatureteksten worden opnieuw bekeken).
- Op de eerste dinsdag van de maand zijn er de inlooppmomenten 'Ontmoet Ons'. Helaas is dit laatste door de corona tijdelijk *on hold* gezet.

Wat trok Femke over de streep om bij Estinea te werken? Lees haar verhaal!

"Wow, ik heb écht een baan in de zorg"

Femke Hanselman (19)

BIJ ESTINEA SINDS: 14 april 2020
FUNCTIE: assistent begeleider
LOCATIE: Dr. Huber Noodtstraat in Doetinchem

Femke Hanselman is een van de medewerkers van de oproep 'Extra handen in de zorg'. Ze heeft net haar opleiding afgerond, wil ervaring opdoen in de zorg en kan aan de slag op locatie Dr. Huber Noodtstraat. Wat trok haar over de streep om bij Estinea te werken? Welke factoren waren belangrijk om die keuze te maken en wat kunnen wij doen om haar te houden?

Wat mij over de streep trok

"Hoe ik bij Estinea kwam? Via Google zocht ik op vacatures in de zorg in de Achterhoek en daarbij kwam een vakantiebaan bij Estinea naar boven. Ik lette bij het kiezen vooral op de inhoud van de vacature en dat het in de buurt was. Daarna ging ik me verdiepen in de organisatie Estinea, ik keek op de site en ik vroeg mijn nicht hoe het daar was. Reviews van degenen die daar werkten, waren belangrijk voor mij om een keuze te maken. Ik solliciteerde in januari en in maart zou ik kennismaken met het team, maar toen kwam corona. Ik baalde ervan toen ik hoorde dat het niet door kon gaan. Ik wilde wel graag helpen en een week later werd ik gebeld dat er een plek was op de Dr. Huber Noodtstraat. Wow, ik heb écht een baan in de zorg' schoot het door mij heen. Ik had geen idee wat mijn werk precies zou inhouden, maar ik dacht: ik laat het op me afkomen. Het was zelfs voor drie tot vier dagen per week, maar al had ik werk gehad voor één dag in de week: het belangrijkste voor mij was dat ik ervaring op kon doen in de zorg. Ik voelde me blij en stond er positief in. Ik kon lekker aan het werk!"

Hoe ik mijn draai vond

"Vanwege corona heb ik geen inwerkprogramma gehad, maar ik heb dit ook niet gemist." Ze vond haar draai vrij makkelijk zegt ze. "Hoe dat kwam? Ikervaarde meteen een fijne, open sfeer en dat je fouten mag maken. Wat me vooral hielp, was dat het team me niet op de vingers keek, want dan zou ik mezelf niet zo makkelijk laten zien. Wat mij wel zou hebben geholpen, was bijvoorbeeld een A4-tje met daarop de ongeschreven regels van de locatie en cliënten. Bijvoorbeeld dat een cliënt één keer mag opscheppen en dat de tussendeur altijd op slot moet. Als je dat van tevoren weet, zijn er geen onduidelijkheden en straal je meer zekerheid uit naar cliënten."

“Het belangrijkste voor mij was dat ik ervaring op kon doen

Wat vindt Femke belangrijk om bij Estinea te blijven? Haar twee tips

1. Contact houden

"Ik vind het belangrijk dat mensen van Estinea, buiten het team waarin je werkt, contact met je houden, zoals een manager of een P&O-adviseur. Dat hoeft niet elke maand, maar kan bijvoorbeeld ook één keer per jaar in een persoonlijk gesprek zijn. En zeker als je nieuw bent in een team vind ik het fijn als er van buiten je team een keer een belletje wordt gedaan om te vragen hoe het gaat. Het is fijn om van hen te horen dat je het goed doet. Het zorgt ervoor dat ik erin sta dat ik in een organisatie zit en erbij hoor. Het geeft een veilig en vertrouwd gevoel dat je buiten je team, er niet alleen voor staat, en dat je kunt delen als je ergens mee zit of ergens blij mee bent, dat ze weten wie je bent en je echt gezien wordt."

2. Denk mee in oplossingen

"Als je iemand binnen wilt houden, denk mee in oplossingen van hoe je werk kan organiseren rondom een opleiding. Ik ga in september naar het hbo, maar daarnaast had ik ook veel zin om bij Estinea te blijven werken. 'Maar hoe dan?' was mijn vraag, want ik weet dat het hbo veel van mij gaat vragen. Dit heb ik aangegeven bij Estinea en zij hebben meegedacht. Vanaf september werk ik in het logeerhuis Weemerhof waar ik alleen in de weekenden hoef te werken - maar ook niet élk weekend! - zodat ik mijn studie kan combineren met werk."

Corona-medewerkersonderzoek

Hoe hebben we de corona-periode ervaren?

De coronacrisis had en heeft impact op ons allemaal. Omdat het voor Estinea belangrijk is om te weten wat medewerkers ervaren, zijn er in juli en september 2020 twee korte corona-medewerkersonderzoeken gehouden. De resultaten van deze onderzoeken hebben ons inzicht gegeven in de ervaringen die medewerkers hebben opgedaan in de coronaperiodes en leveren verbeterpunten op voor de (nabije) toekomst.

RESULTATEN

De scores van deze onderzoeken waren allen (ruim) voldoende en ook vergelijkbaar met de resultaten van andere zorgorganisaties. De meeste tips die medewerkers ons mee hebben gegeven waren gericht op:

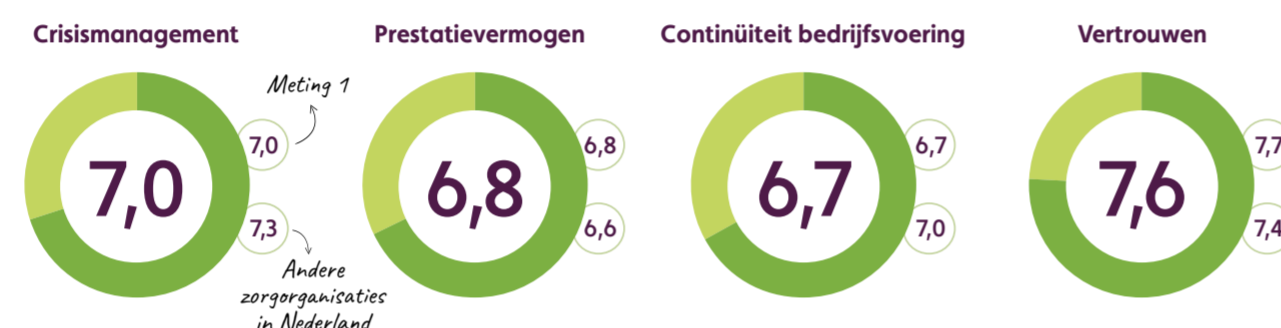
- de communicatie (onder andere de snelheid, de manier waarop, de duidelijkheid);
- het welbevinden van medewerkers (onder andere het behouden van (persoonlijke) aandacht tijdens en na de crisis, het inzetten van medewerkers op de juiste plek);
- de veiligheid van medewerkers (het kunnen houden van 1,5 meter afstand, de beschikbaarheid van persoonlijke beschermingsmiddelen, het voorkomen van een gevoel van onveiligheid).

RUIMTE VOOR MAATWERK

Daarnaast viel op dat er soms grote tegenstrijdigheden

zijn in wensen van medewerkers. Daar waar de één om veel meer strakke en opgelegde richtlijnen vraagt, wil een ander juist meer vrijheid voor eigen invulling. We hebben hierin gezocht naar een middenweg: tevens hebben duidelijke kaders meegekregen waarbij daar binnen ruimte is voor maatwerk per locatie. We zijn direct met de uitkomsten van de metingen aan de slag gegaan en blijven continu werken aan verbetering. Een voorbeeld is dat we na het onderzoek een PBM-box voor corona-uitbraken naar alle locaties hebben gedaan. Daarvoor stond er één in iedere regio. Medewerkers gaven tijdens het onderzoek aan het prettiger te vinden (zich veiliger en beter toegerust te voelen) wanneer dit al op locatie aanwezig was voor het geval dat.

Scores tweede corona-medewerkersonderzoek Estinea:



In deze illustratie zijn de gemiddelde cijfers weergegeven op de vier hoofdthema's van de tweede meting. Deze cijfers zijn vergelijkbaar met meting 1 (zie kleine cirkel rechtsboven). De scores liggen ook allemaal rond de resultaten van andere zorgorganisaties in Nederland (zie kleine cirkel rechtsonder).

Zelfsturing Organisatie doorontwikkeling

Het project organisatie doorontwikkeling, dat als doel heeft de zelfsturing (opnieuw) te borgen, heeft het afgelopen jaar nagenoeg stil gelegen. Omdat het coronatijdperk impact heeft gehad op de mate van zelfsturing en we de lessen uit deze periode mee willen nemen in de uitwerking van het project, zijn korte interviews met alle managementleden gehouden.

WAT ZIJN BELANGRIJKE GELEERDE LESSEN?

Een aantal op een rij:

- Hoe strakker je kaders stelt hoe makkelijker medewerkers en cliënten ermee om kunnen gaan. Wil zelfsturing werken moet je wel duidelijke kaders meegeven en grenzen stellen.
- We hebben inzicht gekregen in goede en minder goede competenties en mate van zelfsturing van teams en medewerkers.
- De cliënt centraal stellen kan nog beter dan dat we nu doen. We betrekken cliënten veel maar we denken ook nog veel voor ze. Hoeveel ruimte hebben medewerkers en cliënten daadwerkelijk om mee te denken en waar zit de invloed?
- Als je je richt op de basis, dan is die basis uiteindelijk ook beter, minder focus op de randzaken.

- Er zit veel creativiteit bij mensen in de teams. Aangewezen op zichzelf dien je als team wel zelf met ideeën te komen.

Met deze punten in ons achterhoofd heeft een herijking van het project plaatsgevonden die ook is besproken in het MT en met de OR. Wanneer we weer op kunnen starten weten we nog niet, maar de eerste focus zal dan liggen op het opnieuw vaststellen van de visie op en de uitgangspunten van zelfsturing en integraal management. Dit doen we onder andere door de theorie in te duiken en sessies te houden met medewerkers die vertegenwoordigd zijn in een klankbordgroep. Vervolgens gaan we vanaf september 2021 in de 'doe-stand'. We gaan een training zelfsturing ontwikkelen, voor bestaande en voor nieuwe medewerkers. We maken hierbij gebruik van al bestaand materiaal en nemen ook de borging ervan voor de lange termijn in acht.

Wat we uiteindelijk willen bereiken zijn:

- Duidelijke kaders van zelfsturing door onder andere het aanbieden van een training
- Taakvolwassenheid van de teams vergroten
- Versterkt regioteam
- Vraaggerichte ondersteuning vanuit het bedrijfsbureau
- Integrale sturing



Opleidingscoördinator Marlon Heesen blikt terug op leren in coronatijd. "Wat me is opgevallen, is dat we in die coronaperiode veel van elkaar hebben geleerd in de praktijk."

Wat kan wel?

Leren in coronatijd

De plannen

"In 2020 startten we met allerlei geplande trainingen voor de verplichte bevoegdheden en hadden we plannen om de leeromgeving verder uit te breiden met ander leeraanbod, zodat we kunnen ontwikkelen naar een soort 'leerbibliotheek'.

Toen corona om de hoek kwam kijken, bleek al snel dat samenkomen en fysieke trainingen niet meer mogelijk waren. We hebben toen alle geplande trainingen moeten annuleren. Dit kwam neer op zes klinische lessen (diabetes, injecteren en maagsonde verwisselen) en 43 trainingen met betrekking tot kwaliteit en veiligheid (ontruimingsoefeningen, BHV-trainingen en tiltechnieken). Alleen al voor de BHV-trainingen betekende dat, dat zo'n 420 trainingsplekken niet vervuld zijn."

E-learnings

"We zijn ons gaan richten op 'wat kan wel?' Dat heeft geresulteerd in een digitaal introductiepakketje voor nieuwe medewerkers, we hebben veel trainingen vervangen door e-learnings en we zijn gestart met



online-trainingen. Er hebben nu acht klinische lessen online plaatsgevonden. Daarnaast boden we de mogelijkheid voor teams om op eigen locatie, volgens de geldende maatregelen te trainen. Daardoor zijn nog eens zes locaties getraind op diabetes of injecteren. In deze periode werden er aangepaste competenties afgegeven op de verplichte bevoegdheden wanneer deze enkel door e-learning behaald waren. Deze competenties kregen de toevoeging 'Corona'. Op die manier konden medewerkers hun bevoegdheden op peil houden en konden wij goed overzien op welke wijze dit verkregen is."

Leren in de praktijk

"Wat me is opgevallen, is dat we in de coronaperiode

“ We hebben de eerste stappen gezet met online trainingen

veel van elkaar hebben geleerd in de praktijk. Hoe ga je bijvoorbeeld om met plotseling verlies? Of met verlies waarbij je geen fysiek afscheid kan nemen? Hoe werkt dat eigenlijk samen, wonen en dagbesteding? Dit sluit goed aan bij onze visie op leren: 'leren in de praktijk'."

Duurzame inzetbaarheid

Estinea besteedt de nodige aandacht aan duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers. Ook in coronatijd.

Iedereen wil graag gezond blijven en plezier houden in het werk. Dit alles komt de zorg en ondersteuning van cliënten ten goede en het levert een bijdrage aan hun levensgeluk. Hiervoor zijn verschillende middelen en programma's beschikbaar.

Op het gebied van vitaliteit en gezondheid bieden we bijvoorbeeld vitaliteitsactiviteiten die (gedeeltelijk) vergoed worden, maar ook een regeling fietsplan en een regeling voor vergoeding van de sportbijdrage. In het kader van duurzame inzetbaarheid richten wij ons ook op persoonlijke of loopbaanontwikkeling. We bieden hiervoor scholing, de mogelijkheid om een 'kijkje te nemen in anderomans keuken' (in- en extern) en zijn in 2020 gestart met de voorbereiding voor een managementtraineeship.

Bedrijfsmaatschappelijk werkers - nazorg corona

Ook in coronatijd hebben we aandacht voor duurzame inzetbaarheid. Medewerkers op locaties hebben te maken gehad met heftige momenten. We hebben dan ook actiever ingezet op de nazorg. Zo konden medewerkers vanaf mei terecht bij bedrijfsmaatschappelijk werkers met al hun vragen, zorgen en onzekerheden of gewoon om even stoom af te blazen. In de tweede helft van het jaar hebben we een specifiek, meer proactief nazorg-beleid opgesteld.

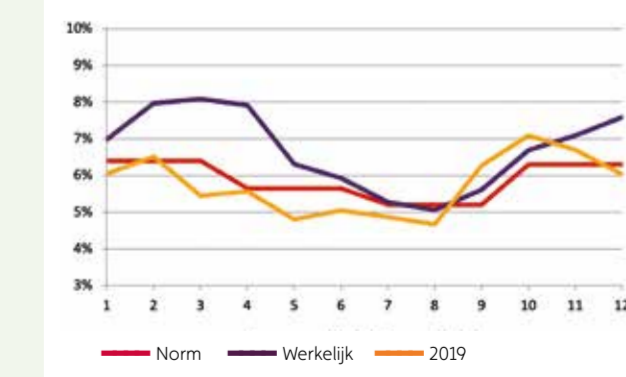
Nazorg wordt in ieder geval aangeboden bij corona-uitbraken op locatie, maar kan ook in andere gevallen aan de orde zijn. Denk aan aanverwante ontwikkelingen en gebeurtenissen, zoals het overlijden van cliënten, oplopende angsten, uitputting onder personeel, onzekerheid of moeilijk verstaanbaar gedrag op locatie door frustraties vanwege maatregelen. We maken hierbij een onderscheid tussen teamcoaching en individuele coaching. In 2020 zijn de bedrijfsmaatschappelijk werkers aangesloten bij het werkoverleg van twaalf teams om met hen in gesprek te gaan over de gevolgen van corona. Ook hebben ze met zestien medewerkers individuele gesprekken gevoerd. Tijdens het werkoverleg lichten de maatschappelijk werkers toe hoe ze de teams kunnen ondersteunen. Ze bellen nadien ook nog met ieder individueel teamlid zodat de medewerker zijn of haar verhaal kan doen, over de situatie, de ervaring en eventuele (hulp)vragen kan stellen.

Niet één oorzaak voor stijgend verzuim

We zien het verzuim sinds begin 2018 stijgen en uitkomen boven onze norm. We zijn ons ervan bewust dat dit gepaard gaat met hogere kosten. Indien we ons verzuim met 0.5% weten te verlagen betekent dit dat we over 2,9 fulltime medewerkers extra kunnen beschikken. In vergelijking met de branche gehandicaptenzorg doen we het goed. In 2020 hadden we een gemiddeld verzuim van

6,71%, terwijl het gemiddelde in de gehandicaptenzorg ligt op 7,08%. Ons verzuim in 2020 is wel gestegen ten opzichte van 2019. Toen was dat 5,70%. We mogen op basis van de privacywet de oorzaken van verzuim niet vastleggen. Hierdoor is het lastiger geworden om systematisch en planmatig interventies te ontwikkelen. Dat wil niet zeggen dat we niks kunnen doen. Op verschillende manieren wordt getracht verzuim te beperken, waaronder: corona-nazorg en digitale workshops vanuit Fit en Vitaal.

Verzuim excl. zwangerschap per maand



Gegevens met betrekking tot ziekmeldingen en corona. In totaal zijn er circa 1000 ziekmeldingen geweest. Daarvan zijn er circa 60 direct coronagerelateerd.

Goed zorgen voor je mentale gezondheid

“Ze heeft me geholpen met hoe ik mijn grenzen beter bewaak”

De coronacrisis heeft impact op medewerkers. Om ervoor te zorgen dat ze hun werkplezier behouden en in goede (mentale) gezondheid blijven, zijn er voor medewerkers twee bedrijfsmaatschappelijk werkers beschikbaar. Medewerkers kunnen bij hen terecht om de zorgen van zich af te praten of om even stoom af te blazen.

Medewerkers Arna, Wilmy en Anke hebben het afgelopen jaar te maken gehad met coronauitbraken op hun locaties en contact gehad met deze bedrijfsmaatschappelijk werkers. Hoe hebben zij dit ervaren?

Arna: “Het was prettig om mijn verhaal kwijt te kunnen aan iemand buiten ons team. Hierdoor stond ik bewust stil bij wat er gebeurd was en wat de impact daarvan op mij was. Als team praten we natuurlijk ook veel met elkaar, maar vaak gaan we toch snel over tot de orde van de dag. Je zit er middenin en hebt onvoldoende in de gaten wat het met je doet. Nu zou ik eerder aan de bel trekken in een werksituatie die veel van ons vraagt, ook in andere situaties dan corona. Iemand buiten je team kan een ander licht op een situatie werpen, misschien nieuwe inzichten geven. De drempel om ondersteuning te vragen is lager geworden. Dat is winst. Voor mij was één gesprek bijvoorbeeld al genoeg om de ‘coronagebeurtenissen’ van toen een plek te geven.”

Wilmy: “De bedrijfsmaatschappelijk werker heeft me geholpen met hoe ik mijn grenzen beter kan bewaken en op tijd pauzes in kan lassen. Ik zat in een emotionele rollercoaster door de coronacrisis in combinatie met zorgen thuis. Mijn emmer was vol, maar ik ging maar door en vergat mezelf. De bedrijfsmaatschappelijk

werker zei toen tegen mij: ‘het is helemaal niet gek met wat je allemaal hebt meegemaakt dat het nu teveel is. Je relativeert te snel. Het is nu eerst Wilmy en dan komt de rest’. Doordat iemand van buitenaf dat tegen mij zei,

kon ik pas toegeven dat het me teveel was. Het is erg fijn dat deze ondersteuning er is, helemaal niet ‘zwaar’, maar juist laagdrempelig en praktisch.”

Anke: “Ik had niet meteen begrepen dat de bedrijfsmaatschappelijk werker ons persoonlijk belt. Ik kreeg dit weekend een telefoontje. Het gaat goed met mij, dus ons gesprek was kort, maar ik denk dat het voor veel mensen echt een steun in de rug is. Zo’n proactieve benadering, wetende dat je bij iemand terecht kunt die jou verder kan helpen. Wat ontzettend goed en mooi vind ik dit van Estinea dat jullie dit doen!”

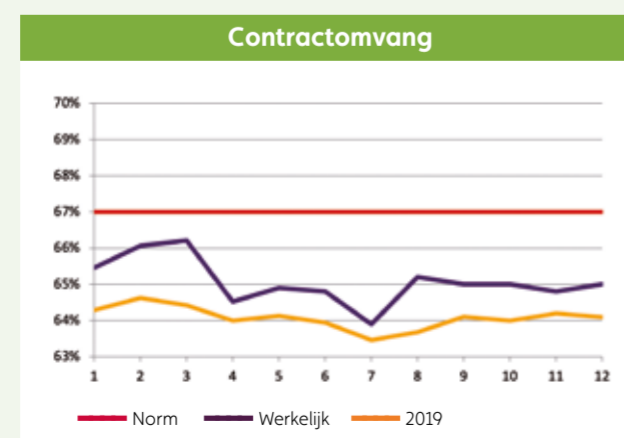


Werven en binden

Estinea wil graag voldoende medewerkers werven en vasthouden. Een factor die daaraan bijdraagt, is de omvang van de aanstelling. De gedachte is dat we mensen sterker aan ons binden door grote contracten en door zoveel mogelijk tegemoet te komen aan de wensen van medewerkers.

Daarnaast heeft Estinea ook uitgesproken dat het niet wenselijk is om medewerkers op basis van 0-urencontracten in dienst te hebben. We willen hiermee tegemoet komen aan de behoefte van medewerkers om een garantie te hebben op een (minimaal) aantal te werken uren. Daarnaast heeft het ook te maken met de invoering van de wet Arbeidsmarkt in balans (WAB) in 2020. Deze brengt hogere werkgeverspremies met zich mee bij 0-urencontracten. Door corona weten we niet exact hoeveel extra inzet we nodig hebben. Vanuit organisatieperspectief is er behoefte aan flexibiliteit, maar dat levert het dilemma op dat dit niet past bij de wetgeving. Dit maakt dat we momenteel toch 0-urencontracten afsluiten. In de grafiek is dit laatste goed terug te zien, want vanaf maart 2020 tot juli daalde de gemiddelde contractomvang enkele procenten.

Oorzaak hiervan is dat de helpende handen die binnen Estinea zijn aangenomen ten tijde van de coronacrisis veelal aangenomen zijn op 0-uren. Deze trekken de gemiddelde contractomvang omlaag. De grafiek laat verder zien dat in augustus de gemiddelde contractomvang al weer aan het stijgen is. De 0-urencontracten zijn weer afgebouwd of omgezet in contracten met een hoger vast percentage. De laatste tijd zien we, ondanks de coronacrisis, dat we mensen aannemen met een vast percentage om ze aan ons te binden.



Lees hier het verhaal van Roos Inja →

Balans zoeken

“Ik ging privédingen schrappen. De koek was letterlijk op”

Persoonlijk begeleider Tamara Kok worstelde met het vinden van de juiste balans tussen werk en privé. Corona gaf uiteindelijk het zetje om een oplossing te zoeken. Ze vertelt haar verhaal met lessen voor zichzelf en Estinea.

Tamara Kok (29)

BIJ ESTINEA SINDS:

15 juli 2019

FUNCTIE: persoonlijk begeleider

LOCATIE: werk- en activiteitenlocatie de WAGU in Ulft

CONTRACTOMVANG: 80%

“Je bent zelf verantwoordelijk om je grenzen aan te geven”

Tamara: “Waar ik tegenaan liep? Omdat ik vier dagen per week werkte, ontbrak het me aan tijd en energie die ik naast mijn werk graag met mijn gezin, familie en vrienden wilde doorbrengen. Ook sporten, wat ik belangrijk vind, schoot erbij in. Ik ging privédingen schrappen en vrienden zeiden: ‘ben je er al weer niet?’ Daar had ik wel verdriet van. De koek was letterlijk op.”

Tamara was zoekende naar wat nu maakte dat ze een druk voelde. “Vragen die ik mezelf stelde, waren: is vier dagen teveel? Komt het door de organisatie en cliënten die nieuw voor me zijn? Voel ik druk, omdat we nu een tweede (kindje, red.) hebben? Ik vond het lastig te filteren wat de druk veroorzaakte, waarschijnlijk een combinatie van factoren.”

Om meer balans te krijgen tussen werk en privé vond ze de oplossing in minder werken door ouderschapsverlof op te nemen. “Zo hoopte ik meer lucht te krijgen, meer tijd te hebben voor mijn gezin en meer te kunnen genieten. Het besluit gaf meteen rust en ik voelde me opgelucht.” Corona gaf uiteindelijk het zetje om minder te werken. “Door corona kregen we namelijk een opvangprobleem. En omdat ik toch al twijfelde of ik niet minder moest werken, hebben we toen het besluit genomen. Het was fijn dat toen ik aangaf ouderschapsverlof op te nemen dit ook meteen werd goedgekeurd en dat het snel geregeld was.”

Tamara had niet de behoefte haar ‘worsteling’ met haar team of andere mensen van Estinea te delen. “Het zit in mijn karakter dat wanneer het over mezelf gaat, ik dit eerst zelf op een rij wil hebben, zodat het kan sudderen.”

Kleine vlammetjes

“De les die ik heb geleerd is dat je zelf verantwoordelijk bent om je grenzen te kennen en aan te geven. Trek op tijd aan de bel als het teveel wordt, thuis en/of op het werk. Daarvoor is het nodig dat je elkaar als collega’s onderling in het team volgt en elkaar ziet. In ons team luisteren we



naar elkaar, signaleren we. Als zelfsturend team gaan we in eerste instantie met elkaar in gesprek, lossen we zelf problemen op, maar de andere kant daarvan is ook dat het dan ‘te lang’ binnen het team blijft.”

“Ik denk dat het daarom ook belangrijk is dat het management de teams volgt en naar ze toe gaat om te zien wat er leeft. Daarmee houd je de drempel laag voor collega’s om wat hen bezighoudt te delen, de leuke en de minder leuke dingen. Als jij en ik elkaar bij wijze van spreken honderd keer hebben gezien, dan durf ik de 101^{ste} keer wel te zeggen waarmee ik zit. Kleine vlammetjes kunnen op tijd worden gedoofd, omdat ze gezien en gehoord worden en niet uitgroeien tot grote branden.”

Contractomvang

“Denk actief mee in mogelijkheden”

Roos Inja is een van de medewerkers die ten tijde van de coronacrisis bij Estinea in dienst is gekomen met een contract voor 60% dat uitgebreid is naar 90%. Welke rol speelt de omvang van het contract voor Roos of ze bij Estinea wil blijven al dan niet?

Roos Inja (20)

BIJ ESTINEA SINDS:

half mei 2020

FUNCTIE: assistent begeleider voor regio Aalten

LOCATIE: Vlierbeslaan in Aalten

CONTRACTOMVANG: jaarcontract voor 90%

Roos: “Ik ben jong en wil veel werken. Ik woon nog thuis en zie werk als een invulling van mijn leven. En natuurlijk een middel om geld te verdienen. Maar ik had niet voor mezelf een bepaald minimum aantal uren bedacht van wat ik wilde werken. Toen ik de vacature van 24 uur zag, heb ik gereageerd. Redenen daarvoor waren dat ik Estinea al had leren kennen van mijn vakantiebaantje vorig jaar en dat was goed bevallen. Daarnaast wilde ik verschillende doelgroepen leren kennen, want ik was zoekende naar welke het beste bij mij past. Als regiomedewerker kun je op verschillende locaties werken waardoor je ook verschillende doelgroepen leert kennen. Dus de vacature sloot aan bij mijn vraag.”

Roos ging voor drie dagen werken op locatie de Vlierbeslaan. “Na twee weken vroeg Estinea of ik dit niet wilde doen voor 90%, op vier dagen. Dat wilde ik wel en ik merk dat 80% nu wel een soort van minimum is geworden. Ik denk, met de ervaring die ik nu heb van 90%, dat als ik 24 uur was blijven werken, ik had aangegeven dat ik meer wilde werken binnen Estinea of anders verder had rondgekeken naar vacatures bij organisaties waar ik meer kon werken. Ondanks dat ik met veel plezier hier werk, hoor. Maar jonge mensen willen uiteindelijk ook veel werken denk ik.”

Niet alleen de contractomvang speelt een rol voor Roos om al dan niet bij Estinea te blijven. Vertrouwen en begrip krijgen van collega’s noemt ze ook als een belangrijke factor.

“Wat Estinea nog meer zou kunnen doen om mensen aan zich te binden? Denk actief mee in mogelijkheden over wat bijvoorbeeld geschikte locaties zijn om ervaring op te doen. En weten waar ik aan toe ben, is belangrijk voor mij. Ik had bijvoorbeeld graag al even kennisgemaakt met de mensen op de locatie waar ik straks kan werken. Dan kan ik me voorbereiden, zodat ik het wat minder spannend vind.”

“Ik ben jong en wil veel werken”



Veel projecten en activiteiten binnen het jaarplan van Estinea zijn, door het coronavirus, vanaf maart stil komen te liggen en hebben vertraging opgelopen. Een aantal acties is binnen de routes wel doorgegaan. Hieronder kort de resultaten per route van de Koers2022.

Mijn weg naar geluk

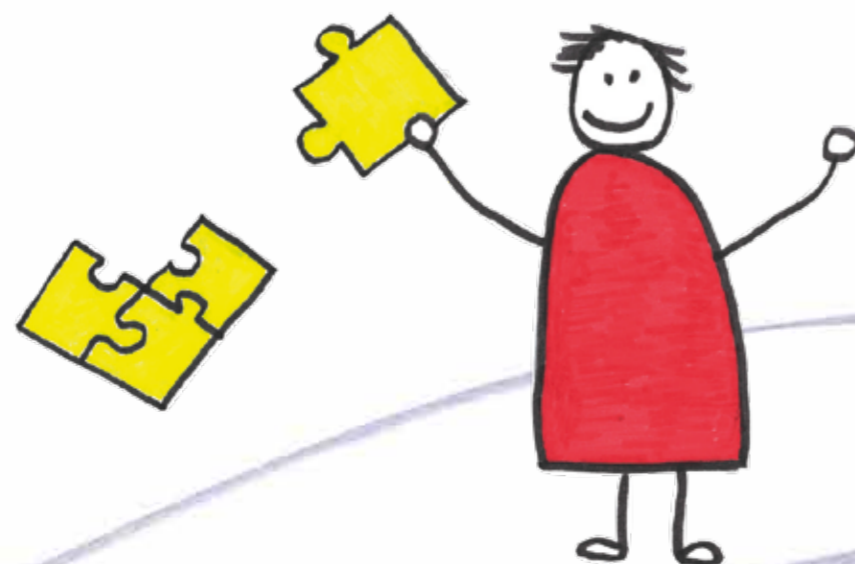


- * MOVE
- * Vitaliteit cliënten
- * Sterk Plaats Twente
- * Pilot digitale planborden
- * Borging POS in ondersteuningsplan
- * Sterk werk, professionaliseren ondersteuning bij Werk & Activiteiten

- Hebben we in de coronaperiode dingen gedaan die hebben bijgedragen aan het levensgeluk van de cliënt? Wat hadden we anders kunnen doen? En wat kunnen we leren van de coronacrisis? Leden van de routegroep zijn binnen hun project aan de slag gegaan met deze vragen. De ervaringen uit de coronacrisis hebben we meegenomen in de routegroep om hieruit lering te trekken voor de toekomst.
- Voor de eerste inspiratiesessie die gehouden gaat worden is een programma dat bestaat uit de onderdelen: eenzaamheid - verbondenheid, gelijkwaardigheid, ontspanning - inspanning en zelf doen, trots, zelfvertrouwen.
- Het onderzoek naar hoe we de cliëntenraad beter kunnen informeren over het veiligheidsgevoel van de cliënt is in de cliëntenraad besproken. Het landelijk steunpunt (mede)zeggenschap (LSR) was hierbij. Een nieuwe invalshoek, waar de cliëntenraad mee kwam, is dat spiegelgesprekken wellicht een middel kunnen zijn om het veiligheidsgevoel van cliënten te bespreken in de teams. We willen starten met een pilot met drie teams om te kijken of spiegelgesprekken een juist middel zijn om het veiligheidsgevoel van cliënten bespreekbaar te maken in de teams.
- Het projectplan Wmcz2018 (Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen) is besproken en goedgekeurd in het MT.
- Het project Sterk werk, waarmee we de arbeidsmatige dagbesteding beter willen laten aansluiten bij de wens van de cliënt, zit in de implementatiefase. Binnen de dagbesteding gaat men aan de slag met de punten die uit het project zijn voortgekomen.

Kansen benutten: WLZ

- * Continu onderzoek klantvraag
- In oktober hebben we onze strategische keuzes herijkt en besloten niet extra te gaan investeren in de instroom van GGZ-C cliënten die onder de Wlz komen te vallen. Als cliënten zich bij ons aanmelden en de zorgvraag past bij wat wij kunnen bieden, dan blijven deze cliënten wel welkom.
- We hebben in oktober ook gekeken naar onze strategische positie in het sociaal domein. We hebben ervoor gekozen actief te blijven in het sociaal domein. We willen onze positie behouden. Dit geldt voor de Wmo; voor de jeugdwet moeten we de definitieve keuze nog maken.



Sterke teams, goede ondersteuning

- * Behouden medewerkers
- * Aantrekken medewerkers
- * Toekomstbestendig functiehuis
- * Vitaliteit medewerkers
- Vanaf juli is het project Toekomstbestendig functiehuis hervat. De concept functieprofielen zijn opgesteld en afgestemd met klankbordgroepen waarin per functie een vertegenwoordiging van medewerkers aanwezig was. Ook de concept indelingsadviezen zijn daarna opgesteld. Eind december zijn we de laatste fase ingegaan met de start van de bezwaarprocedure.
- Lopende activiteiten om medewerkers aan te trekken, te behouden en vitaal te houden zijn waar mogelijk doorgegaan. Nieuwe acties die in 2020 opgestart zouden worden, zijn doorgeschoven en worden in 2021 hervat.



Samen ruimte ervaren

- * Anders Verantwoorden
- * ICT borging en scholing
- * Organisatie doorontwikkelen
- De aanvraag voor deelname aan het traject Vernieuwend verantwoord is naar het Zorgkantoor Menzis gestuurd. Menzis heeft de aanvraag medeondertekend en doorgestuurd naar de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). Met de NZa is gesproken over de verduidelijking van de aanvraag. Het interne deel van het project is opgepakt door een andere vorm van verantwoord te ontwikkelen. Dat is de kwaliteitsrapportage in de vorm van een krant (die voor u ligt).
- Er zijn korte interviews gehouden met het management over de organisatie doorontwikkeling.
- De evaluevaluatie van het migratieproject IT is besproken en vastgesteld. Er zijn plannen ontwikkeld voor de borging.

Werkplaats

- De design thinking-methode is toegepast voor het oplossen van een vraagstuk 'Oprecht in gesprek met een cliënt' met tools uit de gereedschapskist. Lees het artikel op pagina 7.





Eindevaluatie IT

Grote IT-transformatie afgerond

Het kostte bloed, zweet en tranen, maar de grote IT transformatie die in 2019 plaatsvond, is in 2020 afgerond. Dit betekent dat we nu vanaf iedere locatie met ieder apparaat ons werk kunnen doen. Het project verliep niet helemaal zonder hobbels. Wat zijn de resultaten en welke lessen trekken we eruit?

Zo'n 90% van de vooraf bepaalde doelen is behaald. Zo werken we nu met moderne technieken, nieuwe apparatuur en hebben we een eigen servicedesk. Ook is een contract gesloten met een nieuwe beheerpartij waarvan de eerste resultaten qua samenwerking positief zijn. We hebben een aantal applicaties vervangen door online applicaties. Dit betekent dat medewerkers deze applicaties direct kunnen gebruiken zonder dat ze daarvoor eerst moeten inloggen met een gebruikersnaam en wachtwoord. We kunnen overal op ieder apparaat met een internetverbinding toegang krijgen tot alle applicaties en kunnen daarmee flexibel werken.

Leerpunt: kleine stappen

Qua proces is niet alles verlopen als vooraf gewent, legt Lonke Geerdink, adviseur Informatisering & ICT, uit. "Zo was de periode van transformatie niet handig. Ook hadden we liever gezien dat we de oude en nieuwe omgeving naast elkaar hadden kunnen laten lopen en de

verandering in kleine stappen hadden kunnen inzetten. Dit was technisch helaas niet mogelijk, maar het is wel een belangrijk leerpunt. Daarnaast waren er onverwachte zaken waar we tegenaan liepen. Zaken die alsnog onder tijdsdruk geregeld moesten worden, zoals de invoering van SharePoint, omdat DMS, ons oude digitale archief waarin alle documenten opgeslagen werden, niet meer werkte."

Gelukkig hadden we voor de uitbraak van corona de IT-transformatie op orde, daarmee was de basis gelegd om bijvoorbeeld eenvoudig vanuit huis online te kunnen werken. We hebben thuiswerkplekken geregeld en we leerden snel omgaan met online overleggen. Tevens moesten veel collega's in andere teams werken. Toegang tot applicaties was snel geregeld. Een dilemma was dat we voor een bepaalde periode autorisaties in systemen meer open moesten zetten. Ook kwam naar voren dat het werken met een surface of laptop en in een online omgeving een uitdaging kan zijn voor medewerkers.

Verbeteracties

Het verbeteren van digitale vaardigheden van medewerkers is een nieuw project dat we in 2020 wilden uitvoeren, maar vanwege corona is doorgeschoven naar 2021. Het uitgangspunt daarbij is dat alle medewerkers van Estinea voldoende digitaal vaardig zijn en blijven om hun werkzaamheden goed uit te kunnen voeren. Ook zijn we in 2020 gestart met het analyseren van de problemen met Wi-Fi op locaties. In 2021 starten we met het oplossen van de Wi-Fi-problematiek op diverse locaties. Dit doen we grondig door op alle locaties de bekabeling te controleren en aan te passen, maar ook de accesspoints en switches - te vervangen. Een tijdrovende klus, maar dit moet zorgen voor een solide basisinfrastructuur op iedere locatie.

“Liever verandering in kleine stappen



Keuzes en verantwoording in tijden van crisis

We zitten midden in de ontwikkeling naar 'Anders Verantwoorden' en dan is er opeens corona. Hoe is daar bestuurlijk mee omgegaan?



Beatrijs: "We kregen bij Estinea al in een vroeg stadium te maken met besmettingen. Er moesten snel maatregelen worden getroffen om verdere verspreiding te voorkomen. Dat wilden we natuurlijk zelf, maar we werden er ook toe gedwongen door het landelijke coronabeleid. Als bestuurder ben je dan aan zet. Er is op zo'n moment nog maar één missie: de gezondheid van cliënten en medewerkers beschermen en angst en onzekerheid zo goed als kan, bestrijden." Medio maart werd de spreekwoordelijke rode knop ingedrukt om het crisisplan te laten ingaan.

"We hebben een kernteam opgericht om corona te gaan managen. Dit kernteam is nog steeds operationeel. Bestuur, management en adviseurs zijn daarin vertegenwoordigd en samen maken we met elkaar beleid waarbij we proberen steeds alle ontwikkelingen, belangen en perspectieven in het oog te houden. Dat laatste was in de eerste twee maanden, door alle snel elkaar opvolgende ontwikkelingen, niet altijd makkelijk. Inspraak, consultatie en advies van alle belanghebbenden was door de urgentie gewoon niet altijd mogelijk. Dat was lastig, want enerzijds voel je de druk om snel te handelen en antwoorden te bieden, terwijl je anderzijds cliënten, naasten of medewerkers goed en uitgebreid zou willen raadplegen.

We hebben tenslotte maatregelen moeten treffen die hun kwaliteit van leven en het werk verregaand hebben beïnvloed.

Maar in een crisis kun je geen vertraging permitteren. Gelukkig was en is er wel steeds een goede verbinding geweest met de cliënten- en ondernemingsraad en met de raad van toezicht. In de vorm van regelmatig bijpraten en elkaar informeren hebben we zo nog iets van inspraak, medezeggenschap en toetsing overeind kunnen houden. Dat we deze ruimte kregen van de raden stemde mij wel blij. Inmiddels is de corona-aanpak een vast gespreksonderwerp op de agenda van de reguliere overleggen met de raden.

Toen de eerste maanden van de crisis voorbij waren, hebben we de medewerkers van Estinea door middel van een vragenlijstonderzoek (corona-medewerkersonderzoek) op twee momenten naar hun ervaringen met de coronatijd kunnen vragen.

Gelukkig bleek uit het onderzoek dat we al goed op de hoogte waren van wat er zoal leeft bij de teams en medewerkers.

De coronamaatregelen zoals het bezoek- en contactverbod en het aanpassen van de dagbesteding waren een noodzakelijk kwaad. Zoals iedereen in Nederland worstelde ook ik met twijfels. Allereerst omdat veel van de maatregelen als dwingend zijn gecommuniceerd en niet als optie. Waar ik als bestuurder, maar natuurlijk ook als mens, na anderhalf tot twee maanden echt buikpijn van kreeg, was dat alle anti-coronamaatregelen een forse inperking van de eigen regie en zelfsturing inhielden. Mensen is ruimte ontnomen in het algemene belang. Dat staat zo haaks op onze normale manier van ondersteunen, zorgen en werken! In het kernteam en het managementteam is dat besef ook steeds nadrukkelijker naar voren gekomen. Verantwoordelijkheid overnemen en maatregelen afkondigen is niet hoe wij zijn. Geheel in lijn met 'Anders Verantwoorden' willen we juist ruimte bieden en niet inperken. Eigen verantwoordelijkheid stimuleren in plaats van inperken. En door reflectie en dialoog op een betekenisvolle manier inspraak en medezeggenschap neerzetten, want dan krijg je de beste besluiten.

Nu de crisissfeer van het eerste uur wat is getemperd en we een beetje gewend zijn geraakt aan corona in ons leven, probeer ik als bestuurder samen met het kernteam en het managementteam, die uitgangspunten weer in ere te herstellen. Als organisatie nemen we nu liever geen algemene maatregelen meer, maar streven we naar maatwerk per locatie en waar mogelijk per individu.

Had dat al eerder gekund? Die vraag is terecht. Ik weet het antwoord niet. Waren we te streng? Hét goede

“We hebben laten zien dat we zeer wendbaar blijken als de nood hoog is

antwoord op die vragen bestaat denk ik niet. Ik weet wel dat alle medewerkers van Estinea naar eer en geweten hebben gehandeld. Gelukkig zijn we wel gewend om met dilemma's om te gaan. Als bestuurder kan ik niet anders dan enorm blij zijn met ieders inzet. Ook al waren de offers groot, we hebben corona betrekkelijk goed buiten de deur weten te houden. Natuurlijk is er ook verdriet. Vooral op de locaties die met besmettingen en zelfs overlijdens te maken hebben gehad. Daar worstelen mensen nog langdurig mee. We bieden goede nazorg aan en zorgen dat alle medewerkers daar individueel voor benaderd worden. Dat die behoefte er is, bleek ook uit ons medewerkersonderzoek.

Besturen is vooruitzien. Wat hebben we meegenomen ter voorbereiding op mogelijk toekomstige corona-uitbraken? We hebben scenario's ontwikkeld die teams kunnen gebruiken om voor de meeste vragen en onzekerheden een oplossing te vinden. Om niet opnieuw te worden overvallen en om nog beter voorbereid te zijn. Met deze kaders hebben de teams tijdens de tweede piek individueel maatwerk voor de cliënten en de locatie

Hoe staan we ervoor?

Het jaar 2020 was een bijzonder jaar. De uitbraak van corona heeft impact gehad op de bedrijfsvoering. Om de negatieve financiële gevolgen te compenseren is overeenstemming gevonden met gemeenten en het zorgkantoor over de corona-compensatie/continuïteitsbijdrage.

Impact corona op de bedrijfsvoering

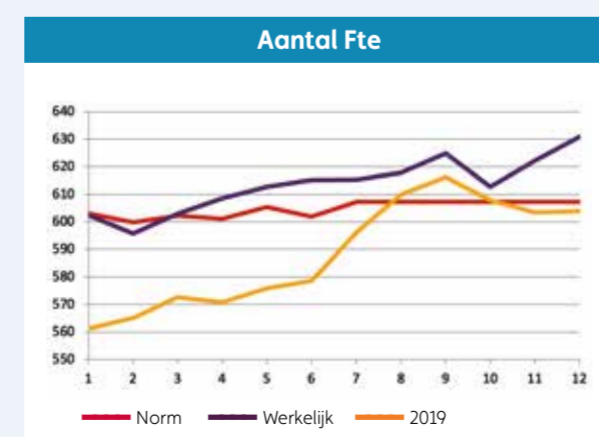
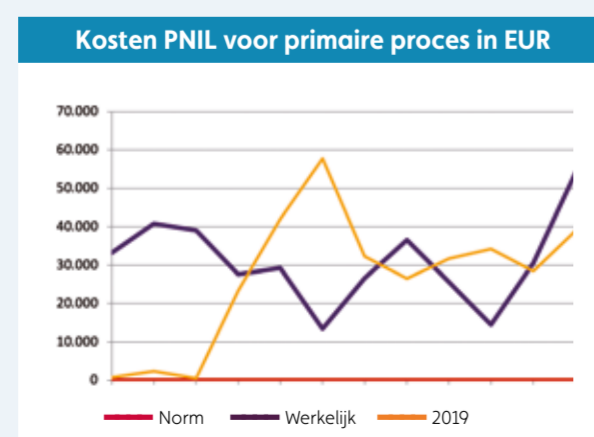
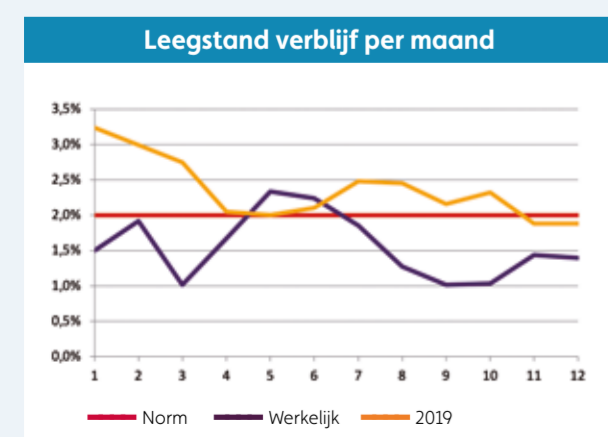
We hebben in het voorjaar een periode van forse maatregelen op de woonlocaties gehad: beperkingen ten aanzien van bezoek en contact en ten aanzien van dagbesteding of werk. Een aantal ouders heeft hun kind naar huis gehaald. We hebben tijdelijk de werk- en activiteitenlocaties moeten sluiten en ambulante ondersteuning af moeten schalen. Medewerkers van de dagbesteding en ambulante begeleiding hebben collega's in de woonlocaties ondersteund. We hebben tussen de veertig en vijftig extra medewerkers geworven

om hoger verzuim en een hogere ondersteuningsvraag van cliënten op te kunnen vangen. Alternatieve vormen van dagbesteding werden binnen de woonlocaties opgezet. Met niet-verblijfscliënten werd via beeldbellen of telefonisch contact onderhouden.

Tijdens de zomerperiode leek alles weer normaal te worden. De cliënten die tijdelijk bij familie verbleven, kwamen weer terug op de woonlocaties. Dagbestedingslocaties en ambulante ondersteuning werden weer opgestart. Helaas namen vanaf september de besmettingen weer toe. Voor het mobiel verpleegkundig team dat vanaf de eerste golf al cliënten op locatie kwam testen, hebben we in september een eigen teststraat ingericht waar medewerkers zich kunnen laten testen. Anders dan in de eerste golf, hebben teams tijdens de tweede golf maatwerk kunnen bieden.

Resultaat

Het jaar 2020 is afgesloten met een positief resultaat van 1.362.281 euro. Dat is een hoger resultaat dan in de begroting 2020 was voorzien. Het positieve resultaat is het gevolg van uitgestelde kosten en van minder kosten aan projecten. Vanwege corona hebben veel van de projecten stil gelegen. Een groot deel van deze kosten zullen alsnog gemaakt worden de komende jaren. De opbrengsten zijn gestegen in 2020. De stijging van de opbrengsten komt door verzwaren van zorg, hogere meerzorgmiddelen, indexering van tarieven en de compensatie extra kosten voor corona. Tevens zijn de bedrijfslasten gestegen in 2020. De stijging van de bedrijfslasten houdt verband met kosten corona, verzwaren van zorg en indexering van lonen als gevolg van de CAO-afspraken.



kunnen leveren. En hebben we benadrukt om hierover vooral de dialoog aan te gaan met cliënten en hun naasten. Zo stimuleren we zoveel mogelijk eigen regie voor cliënten en zelfsturing voor teams. De direct betrokkenen bij een locatie kunnen heel veel aan en kunnen inschatten welke maatregelen goed en haalbaar zijn. Maar dan moeten wij ze wel goed ondersteunen, want het is ook heel begrijpelijk dat er onzekerheid en soms angst is. Dit is voor iedereen helemaal nieuw en we leren er samen van.

Wat we verder meenemen en uitbouwen, ligt in het verlengde van wat er eigenlijk best goed ging. We hebben laten zien dat als de nood hoog is, we zeer wendbaar blijken. Dat we snel een structuur en procedures kunnen optuigen om tot maatregelen te komen en die, via ons interactieve platform KEEES en via de regioteams, te communiceren. Dat maatregelen snel werden ingevoerd en ook weer snel bijgesteld konden worden. De inzet en houding van medewerkers was geweldig. En ik heb groot respect voor het geduld en het incasseringsvermogen van cliënten en hun naasten. Ga er maar aanstaan, wat de impact is als er wéér een vermoedelijke besmetting is en er wéér een periode van quarantaine moet worden afgesproken. Maar ik zag ook gaandeweg steeds meer nuance in de maatregelen, steeds meer maatwerk met oog voor welbevinden, naast de noodzaak om verdere besmettingen te voorkomen. Mooi om te zien hoe die twee aspecten steeds meer in balans kwamen en hoe iedereen

“We stimuleren zoveel mogelijk eigen regie

daar elke keer weer met de volle motivatie voor gaat! Medewerkers hebben adviezen aan het kernteam en het managementteam gegeven. Die wisselwerking wil ik als bestuurder natuurlijk blijvend benutten. Mijn ambitie is dan ook om cliënt en medewerker nog meer te gaan betrekken bij de besluiten die ons allemaal aangaan. Niet alleen rondom corona, maar in het algemeen. Dat past uitstekend bij onze uitgangspunten van eigen regie en zelfsturing.”

Klachten

In 2020 zijn acht klachten door de onafhankelijke klachtenfunctionaris van Estinea in behandeling genomen.

Zeven klachten waren van cliënten, één van een medewerker. In 2019 waren dat er ook acht. Eén van deze klachten is dit jaar geëvalueerd, waarbij de bewoner aangaf tevreden te zijn. Vier van de acht klachten werden naar tevredenheid afgehandeld. Twee klachten krijgen nog een vervolg en de afhandeling van twee klachten zal in 2021 nog worden geëvalueerd. Drie klachten in 2020 hadden betrekking op communicatie. De andere vijf vielen in de categorie 'overig'.

Materiële controle zorgkantoor Extra aandacht voor mondzorg

Estinea is door het zorgkantoor geselecteerd voor een materiële controle. Met een dergelijke controle wil het zorgkantoor kunnen vaststellen of de gedeclareerde zorg ook echt is geleverd en of de geleverde zorg ook het best passende is bij wat de cliënt nodig heeft.



Het zorgkantoor wil ervoor zorgen dat de zorg doelmatig is. Bij de controle is extra aandacht geweest voor mondzorg. Mondzorg maakt onderdeel uit van de zorg aan onze cliënten. Daar waar dit extra aandacht behoeft, is dit ook opgenomen in het ondersteuningsplan van de client. Het beleid rondom mondzorg hadden we echter niet op papier gezet. Dat hebben we nu gedaan. Een aantal punten behoeft extra aandacht, te weten, scholing voor medewerkers op het gebied van mondzorg; het meenemen van mondzorg bij de interne audits en het afsluiten van overeenkomsten met tandartsen die zorg aan de cliënten leveren vanuit de Wet langdurige zorg. Op deze punten is actie uitgezet.

(Virtueel) koffiedrinken met de raad van toezicht

Jaarlijks brengen de leden van de raad van toezicht een individueel werkbezoek aan locaties, maar vanwege corona was een fysiek bezoek dit jaar minder vanzelfsprekend. De leden wilden wel graag in gesprek met medewerkers en cliënten blijven, om te praten over de achterliggende periode en te horen wat er reilt en zeilt binnen een locatie. Hoe? Door een digitaal koffie-uurtje via Teams!

Inge Nieuwenhuis-Krabbenborg, lid raad van toezicht (rvt): "De online koffiemomentjes met medewerkers en cliënten van Estinea worden door de leden van de raad van toezicht als zeer waardevol, leuk en leerzaam ervaren. Tijdens deze informele ontmoetingen worden veel dingen gedeeld. Van virtuele rondleidingen tot problemen waar cliënten, medewerkers of teams mee worstelen. Zonder deze problemen ter plekke op te kunnen lossen, is het praten hierover zeer waardevol. Het verbreedt ons perspectief, waardoor we, als er in de rvt-vergadering over gesproken wordt, een betere sparringpartner kunnen zijn voor de bestuurder. Anderzijds gaan dilemma's die tijdens rvt-vergaderingen aan de orde komen echt 'leven' door erover in gesprek te gaan met de medewerkers. Tot nu toe zijn we in gesprek geweest met medewerkers van locaties en cliënten. Graag willen we alle medewerkers van Estinea van harte uitnodigen om online met ons in gesprek te gaan."

Richard Berenschot, lid raad van toezicht, ging op bezoek bij locatie Meijersweg in Neebe: "Heel leuk, leerzaam en bijzonder om zo op bezoek te zijn. Ik werd

ook begroet als 'we hebben een man op bezoek'. Zo'n online contactmoment werkte goed, hoewel de verbinding niet altijd stabiel was. Als leerpunt uit de coronatijd noemden ze de rust en voorspelbaarheid die er - als gevolg van geen bezoek - op de locatie heerste. De bewoners hadden dat als prettig ervaren. Heel goed en positief dit koffiemoment."

Chantal de Vries en Inge Nieuwenhuis-Krabbenborg, leden raad van toezicht, hadden begin september een fysiek koffiemomentje bij Zorgcentrum Meulenberg in Ulf. Daar werken vier cliënten van Estinea. "We hebben letterlijk een kijkje in de keuken mogen nemen, want iedere cliënt heeft laten zien wat hij of zij doet. Dit varieert van groente pureren en servetten vouwen tot glas en papier wegbrengen. We maakten een intiem moment mee waarbij een cliënt vertelde dat ze zo blij was weer te kunnen weken



Het dilemma van de zorgbonus

Beatrijs van Riessen: "Ik heb niet eerder zoveel morele en ethische dilemma's langs zien komen als dit coronajaar. Een daarvan was bijvoorbeeld de zorgbonus. De toekenning van de zorgbonus heeft voor heel wat hoofdbrekens gezorgd. De zorgbonus was bedoeld voor zorgverleners die tijdens de eerste coronacrisis (van 1 maart tot 1 september 2020) een uitzonderlijke prestatie hadden geleverd. Maar, heeft niet iedereen in de zorg, linksom of rechtsom bijgedragen aan het bestrijden van de pandemie? De formulering van de subsidievoorwaarden gaf ruimte om mensen daarvoor te belonen. Alleen, waar trek je de streep? Alleen bij de mensen die daadwerkelijk met een besmetting geconfronteerd zijn?"

"Medewerkers in de zorg en ondersteuning hebben het hele jaar in een risicovolle situatie moeten werken, zij hebben niet de keuze gehad om thuis te werken. Zij hebben de angst gehad dat ze zelf het virus naar de locatie of de ambulante cliënt brachten. Of andersom, dat ze het virus mee naar huis brachten waar misschien een partner of een kind tot een risicogroep behoorde. Hoe je het wendt of keert, iederéén die werkzaam is met cliënten heeft zich ingespannen om het virus buiten de deur te houden. Dus wat ons betreft was al snel duidelijk dat alle medewerkers die voor hun werk in contact zijn met cliënten, in aanmerking kwamen voor de bonus."

'Kan ik het uitleggen?'

"De volgende vraag was, wat dat dan voor medewerkers van het centraal bureau (CB) betekende. Er is enorm hard gewerkt in dit jaar, er zijn grote prestaties geleverd, men was flexibel en bereid om andere taken op zich te nemen. Allemaal om te zorgen dat we het virus zoveel mogelijk buiten de deur hielden en dat we deze periode samen goed doorkwamen. Het voelde heel krom om dat niet te belonen. Uiteindelijk hebben we de keuze gemaakt om bij CB-medewerkers het onderscheid te maken of ze andere taken dan gebruikelijk op zich hebben genomen, en of ze dat op andere momenten dan gebruikelijk hebben uitgevoerd. Dan was wat ons betreft een uitzonderlijke prestatie aan de orde. Dat leidde tot een lijstje 'wel bonus' en 'geen bonus'. Met de mensen die niet in aanmerking kwamen, hebben we individueel getoetst of onze inschatting

klopte. Dit werd door hen herkend, al blijft staan dat iederéén dit jaar alles op alles gezet heeft. Bijvoorbeeld om te zorgen dat die ene collega zich helemaal op corona kon werpen. Daarom hebben we vervolgens de keuze gemaakt om degenen die niet in aanmerking kwamen vanuit Estinea een beloning toe te kennen ter waarde van de helft van de bonus. Dat was uiteindelijk een uitkomst die voor iedereen goed voelde en passend was. Als je terugkijkt op dit proces, dan is interactie, dialoog, toetsing en reflectie een belangrijk onderdeel geweest. Bij dit onderwerp speelde ook nog mee 'wat doen de collega-aanbieders in de regio'. Ook dat is getoetst, waarop uiteindelijk iedereen wel zijn eigen pad heeft afgelopen en eigen keuzes gemaakt heeft, passend bij de eigen organisatie. Voor mij bleef als belangrijk criterium staan 'kan ik het uitleggen?'"

Dragvlak

"Het hele proces vind ik een mooi voorbeeld van hoe je als bestuurder ruimte, maar ook richting geeft en voortdurend bezig bent te toetsen of er voldoende draagvlak is voor de keuzes die gemaakt moeten worden. Hoewel we helemaal niet blij waren met de manier waarop de toekenning van de bonus bij ons op het bordje kwam, begrijp ik achteraf ook dat het ministerie dit onmogelijk zelf had kunnen doen en ben ik blij met wat we ervan geleerd hebben. En dankbaar dat we medewerkers op deze manier hebben kunnen belonen voor hun geweldige inzet!"



Zo'n 'koffiemomentje' lijkt iets eenmaligs, maar heeft als doel een relatie op te bouwen tussen toezichthouder, cliënt en begeleiding. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het fragment in de 'brief' van Joanneke van der Nagel, lid raad van toezicht die, tijdens de eerste coronacrisis, virtueel koffiedronk met een cliënt en begeleider van locatie De Hermesstraat in Hengelo.

"Dank jullie wel voor het gezellige koffiedrinken van vanochtend!"

Een fragment uit de brief van rvt-lid Joanneke van der Nagel:

Je hebt een heel mooi appartement, Karin. Met het beeldbellen kon ik dat al goed zien. Maar nog leuker is dat je me ook uitnodigde bij je langs te komen. Dan kan ik je konijn ook knuffelen. Dat ga ik na de coronatijd zeker doen!

Je hebt mij ook verteld over de dagbesteding. Over het Bartelinkslaantje, waar je taarten bakt. En waar je maaltijden voor ouderen klaarmaakt. Je glom gewoon toen je dat vertelde!

Helaas is het Bartelinkslaantje nu dicht. Maar je gaat wel naar het Atelier. Op de fiets, in je eentje. Dat vind je gelukkig ik fijner dan met de taxi: niet telkens wachten.

Bij het Atelier krijg je les om portretten te tekenen. En ik vind het gaaf dat je met mijn portret wilt oefenen. Ik ben heel benieuwd wat daar uit komt. En mijn collega's zijn vast jaloeers!

Je wist ook veel te vertellen over de coronatoestand. Dat je hebt gebeeldbeld met je moeder. Dat was voor haar ook nieuw. Super dat jullie dat allebei geleerd hebben. Maar nog fijner dat jullie elkaar nu weer elke donderdag zien. (met patat en frikandel speciaal!)

Je kon ook goed uitleggen dat de regels voor corona misschien wel weer veranderen. Dat is niet leuk, maar je bleef er wel vrolijk bij. Ik vind dat dapper, hoor! En volgens mij pakken jullie het op de Hermesstraat ook heel goed op!

Wat zaten jullie gezellig samen bij elkaar, Marjolein. Heerlijk om te merken hoe je Karin de ruimte geeft, en toch ondersteunt in het gesprek. En dank je voor de rondleiding door jullie binnentuin. Het zag er erg gezellig uit!

De coronatijd heeft ook veel gevraagd van de medewerkers. Ik ben onder de indruk van de creativiteit op jullie locatie. Kippen in de binnentuin, omdat de zorgboerderij dicht is. En bootcamp door begeleiders, en twee hometrainers om fit te blijven. Super geregeld! Ook mooi hoe je aangeeft welke ruimte jullie graag zouden willen als er nieuwe maatregelen nodig zijn.

Karin en Marjolein: Nogmaals heel erg bedankt. Ik heb echt erg genoten van ons koffiedrinken op afstand. En het heeft me veel geleerd over hoe het er bij Estinea aan toe gaat. Hopelijk kunnen we het snel bij jullie op locatie herhalen.

Incidenten in het coronajaar



Het registreren van (bijna) incidenten helpt om inzicht te krijgen in de aard en omvang van onbedoelde, ongewenste gebeurtenissen die de kwaliteit en veiligheid van de zorg en ondersteuning meebepalen en om daarover met elkaar in gesprek te gaan.

Maandelijks bespreken de regiotrans teams en teams van de locaties de geregistreerde incidentmeldingen van de afgelopen periode. Welke trends zijn te signaleren? Moet het beleid nu anders? En zijn individuele meldingen goed afgewikkeld? Heeft de cliënt nu de juiste begeleiding? En wordt het team voldoende ondersteund? Bieden we de medewerker die bij een incident betrokken was wel de juiste nazorg? Is de melding voldoende uitgediept, of is nader onderzoek nodig? Of is er bijvoorbeeld nog behoefte aan nadere betrokkenheid van (leden van) het regiotrans team?

Totaal aantal incidenten

De tabel toont voor verschillende soorten incidenten het totaal aantal meldingen in 2020, 2019 en 2018. De in 2020 geregistreerde incidenten zijn uitgesplitst naar de mate waarin de gebeurtenis ernstige gevolgen had, of daartoe had kunnen leiden (uitgedrukt als zeer laag-laag-hoog-

zeer hoog risico). Het totaal aantal incidenten is in 2020 (n=3106) licht afgenomen ten opzichte van 2019 (3187; -3%) en 2018 (3276; -5%). Over het geheel genomen lijkt de coronacrisis geen effect te hebben gehad op het aantal incidenten. Veruit de meeste (ruim 85%) geregistreerde incidenten worden, gelukkig, beoordeeld als 'zeer laag' of 'laag' risicodragend.

Meest voorkomende incidenten

De helft van alle geregistreerde incidenten heeft, zoals gebruikelijk in eerdere jaren, te maken met agressie (n=1577; 51%). Ook medicatie-incidenten (n=918; 30%) komen veel voor en in mindere mate valincidenten (n=198; 6%).

Het belang van reflectie

We ervaren binnen Estinea dat het bespreken van de incidenten zeer waardevol is voor het verbeteren van de

ondersteuning en daarnaast bijdraagt aan het stellen van verdiepende en/of nieuwe onderzoeksvragen. In 2020 vroegen we ons vaak af of de gemelde incidenten een relatie hadden met corona en de getroffen maatregelen. In welke mate hebben die een negatieve impact op het welbevinden van mensen? We vroegen aan regiomanager Eline Franck welke indruk zij heeft van het effect van corona, op bijvoorbeeld het voorkomen van agressie of suïcidaal gedrag? Eline Franck: "Corona had een enorme impact op het leven van onze cliënten en op de medewerkers. In theorie zou je kunnen verwachten dat de extra stress en het wegvallen van structuur tot meer agressie en psychische nood zou kunnen leiden." Eline vertelt dat de meeste begeleiders wel vinden dat corona 'iets' doet met cliënten. Voor de één is dat in positieve richting, maar voor de ander juist niet. Sommige cliënten hebben meer rust en overzicht ervaren door minder verplaatsingen tussen wonen en werk of dagbesteding en door de beperkingen van bezoek en contacten. Maar voor de ander leverde het wegvallen van structuur en contact juist meer stress op. Met als gevolg meer of minder agressie-incidenten. In de tellingen hebben die verschuivingen elkaar op. Vandaar het belang om ook wat verder te kijken dan alleen naar de statistieken en echt naar de cliënt te kijken.

Nog een voorbeeld. Als je alleen zou kijken naar de cijfers over suïcidaal gedrag dan vind je dat er in 2020 honderd meldingen zijn gedaan; dat is een grote stijging van 80% ten opzichte van 2019 (n=55;). Door wat verder te kijken kom je erachter dat de toename gedeeltelijk wordt verklaard door meldingen over één enkele cliënt, voor wie 27 keer een melding is gedaan. Als we die incidenten buiten beschouwing laten is de stijging in 2020 veel kleiner, consistent met de stijging die we al eerder hebben geconstateerd. De verklaring hiervoor ligt in het feit dat recent meer cliënten met bijkomende psychiatrische problematiek bij Estinea zijn ingestroomd. Daarnaast wordt inmiddels ook in andere sectoren, zoals de jeugdzorg en de psychiatrie, opgemerkt dat het psychisch welbevinden van cliënten negatief kan worden beïnvloed door de coronamaatregelen. Eline concludeert: "Iets om alert op te blijven. Inzicht in de statistieken helpt daarbij. Daarnaast moeten we ook zelf blijven nadenken over de interpretatie en soms wat dieper inzoomen. Er met elkaar over praten scherpt onze kennis verder aan. Dat helpt bij de keuzes die we nog moeten maken in de toekomst. Denk aan de invulling van de dagbesteding, de samenwerking tussen wonen en werken en bevordering van welbevinden. Genoeg onderwerpen voor gesprek!"

Incidenten 2020: type en ernst

Type	Zeer laag	Laag	Hoog	Zeer Hoog	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018
Agressie	531	727	310	9	1577	1605	1717
Anders, namelijk...	80	52	28	2	162	195	215
Brand/schroeien/verbranden	5	0	2	0	7	14	12
Inname schadelijke stoffen	1	1	0	0	2	6	6
Medicatie	746	136	33	3	918	844	877
Ongeluk (machines/gereedschap/verkeer)	9	0	1	0	10	11	16
Onveilig in bed/inveilig in rolstoel	16	3	0	0	19	22	32
Prikken/snijden	10	6	1	0	17	17	13
Stoten/knellen/botsen	13	4	1	0	18	23	29
Suïcidaal gedrag	27	35	25	13	100	55	35
Vallen	123	70	5	0	198	279	264
Vermissing van de cliënt	15	5	3	0	23	37	23
Vermoeden van (een vorm van) misbruik (stalking/financieel/seksueel misbruik/etc)	5	4	1	0	10	18	4
Verslikken/stikken	16	10	2	0	28	35	17
Zelfdestructief gedrag	6	10	1	0	17	26	16
TOTAAL:	1603	1063	413	27	3106	3187	3276

Interne dialoog

Het is al vaker gezegd en geschreven. Een kwaliteitsrapport uitbrengen is één ding, maar waar het echt om gaat is dat we er steeds met elkaar van leren. En dat leren begint door reflectie op de inhoud, met alle partijen aan tafel. Het liefst hadden we één gezamenlijke, fysieke bijeenkomst gepland met de medezeggenschapsraden, de raad van toezicht en het managementteam. Om elkaar echt te kunnen zien en meemaken en het gesprek te voeren over onze kwaliteit, vanuit de verschillende rollen en perspectieven.

Maar helaas, dat bleek voor nu nog iets te ambitieus. Ook al lijkt corona nu wat op de terugweg, we hebben besloten de dialoog met de medezeggenschapsraden en de raad van toezicht ook dit jaar via het beeldscherm te voeren. En jammer genoeg met iedere partij afzonderlijk, omdat een digitale sessie met een grote groep aanwezig naar ons inzicht te weinig diepgang oplevert. Gelukkig hebben we die wel kunnen bereiken in drie afzonderlijke gesprekken. U leest hier wat die opleverden.

Clëntenraad

Estinea heeft op 17 mei 2021 een gesprek gehad met de cliëntenraad over het kwaliteitsrapport 2020, met als doel om ons een spiegel voor te houden. Wat roept het rapport bij de cliënten en hun vertegenwoordigers op? Waar voel je je blij om? Of boos, bang, bedreefd? De antwoorden op die vragen waren overwegend zeer positief. Alles bij elkaar genomen is de cliëntenraad vooral blij met de twee uitgaven (dit kwaliteitsrapport en de cliëntenversie daarvan). Beiden zien er fris, vrolijk uit, zijn goed leesbaar en geen taaie kost. Zoals andere verslagen nogal eens zijn.

Er wordt een helder beeld gegeven van de sfeer in de organisatie en van de houding van medewerkers. De grote algemene onderwerpen die voor cliënten en dus Estinea belangrijk zijn, worden goed neergezet. En de cliëntenraad waardeert het dat het ook klein en persoonlijk wordt, want overal in het rapport kom je de cliënt en de medewerker tegen. Daarmee laat Estinea goed zien dat ieder mens uniek is en dat veel wordt gedaan om iedereen tot zijn recht te laten komen. De persoonlijke verhalen raken je. Uiteraard passen niet alle ervaringen in één rapport en is het altijd de vraag hoe volledig je kunt zijn. De ervaringen van cliënten met corona mochten

natuurlijk niet ontbreken. Behalve cliënten zelf, hebben ook veel ouders in 2020 bijvoorbeeld écht geworsteld met de opgelegde beperkingen van contact, bezoek en dagbesteding. Ook al is het rapport voldoende evenwichtig, net die ervaring die in 2020 zo relevant was, wordt in dit rapport wel wat gemist.

Verder stimuleert het rapport ook tot verdere verbetering. Een mooi voorbeeld is de samensturing. Door eerlijk op te schrijven hoe de samensturing door corona in 2020 onder druk stond, maak je een opening voor een nuttig gesprek. En juist daardoor kunnen we met elkaar de samensturing steeds beter maken. Hetzelfde

geldt voor een onderwerp als de nazorg die in de coronaperiode is aangeboden aan medewerkers. Door hierover te rapporteren én het gesprek te voeren, leren we steeds of we ermee bereiken wat de bedoeling was. De cliëntenraad geeft aan dat het mooi zou zijn daar dan een volgende keer weer iets over terug te lezen. Of bijvoorbeeld terug te zien? In een animatie of film? Want mensen lezen en leren op verschillende manieren en hebben verschillende informatiebehoeften. Ook bij de kwaliteitsverantwoording is dat voor de cliëntenraad een belangrijk aandachtspunt. Dat helpt de cliëntenraad dan weer om de goede onderwerpen voor cliënten goed geregeld te krijgen.

Het rapport stimuleert tot verdere verbetering

Ondernemingsraad

Met de ondernemingsraad (OR) reflecteerden wij op 17 mei 2021 aan de hand van het kwaliteitsrapport over het rapport en over enkele kwaliteitsonderwerpen. Voorafgaand gaven de OR-leden positieve feedback over de uitgave zelf. Mooi, fris, handzaam en prettig qua formaat. Geen taaie kost en goed leesbaar waren kwalificaties die daarbij werden geuit. Een verlengstuk van de eerdere tussentijdse rapportage van najaar 2020. Goed om te zien hoe er een doorlopende cyclus aan het ontstaan is en Estinea gebruik maakt van de kracht van de herhaling.

De vorm

Al pratende bleek dat de rode kaders een bewuste ordening zijn die in de voorgaande uitgave al waren gebruikt. Dit was niet direct duidelijk. Er waren meer kanttekeningen. Zo discussieerden we over de vraag of een papieren krant wel voldoende aansluit op de wijze waarop Estinea-medewerkers informatie tot zich nemen.

Een lastig vraagstuk, want de gemiddelde lezer bestaat uiteraard niet. En waar de een iets op papier wil, wil de ander iets audio-visueel en weer een derde een digitaal product. We blijven monitoren welke vorm qua bereik, acceptatie en informatieoverdracht het meest effectief is.

De inhoud

Net zo belangrijk als de vorm is de inhoud en dan vooral de dialoog over die inhoud. Het kwaliteitsrapport uitbrengen is immers geen opzichzelfstaand doel, maar moet een proces in gang zetten en houden van continue leren en verbeteren. Uit dit rapport kun je al een aantal inhoudelijke onderwerpen halen waar we het verder over kunnen hebben met elkaar. In de dialoog worden er al

een aantal aangetipt, waaronder de relatie tussen team-regiotrans-centraal bureau in combinatie met zelfsturing; de post-corona nazorg; de medewerker werk-privé balans; in- en uitstroom van personeel et cetera. De OR geeft aan dat het rapport een goed beeld weergeeft van de organisatie in 2020. Duidelijk is dat corona een grote stempel op de meeste activiteiten heeft gedrukt. Begrijpelijk maar ook jammer is dat de implementatie van bijvoorbeeld een gereedschapskist met instrumenten om oprecht met cliënten in gesprek te gaan, opgeleverd via het innovatietraject de Werkplaats, moest worden uitgesteld. De OR vindt het van belang dat uitstel geen afstel wordt. Borging van resultaten is altijd al een lastige voor Estinea. De OR vindt het heel erg belangrijk om te zorgen voor een goede borging en daar zullen we met elkaar scherp op zijn.

Gelijktijdig bespreken we met elkaar dat, nu corona wat op zijn retour lijkt, niet alles opeens weer in één keer kan worden opgestart. We ronden af met de constatering dat we ons dat bewust moeten zijn en dat bescheidenheid van belang is.

We zullen scherp zijn op een goede borging

Raad van toezicht

Het kwaliteitsrapport 2020 is op 17 mei 2021 met de raad van toezicht besproken. Alles bij elkaar genomen is de raad erg positief over de inhoud en vormgeving van het rapport. Estinea laat op een hele toegankelijke en aantrekkelijke manier zien hoe goede zorg en ondersteuning worden vormgegeven. De inkijkjes die het rapport biedt zijn herkenbaar en geven een realistisch en geloofwaardig beeld van de organisatie.

Natuurlijk zijn er ook aanbevelingen van de toezicht-houders om de kwaliteitsverantwoording nog verder te verbeteren. We beschrijven de twee belangrijkste. Op de eerste plaats adviseert de raad om het cliënt- en medewerkersperspectief met betrekking tot verschillende thema's op een directere manier in het rapport op te nemen. Daarmee is niet gezegd dat dit perspectief nu ontbreekt. Maar in het huidige rapport wordt op meerdere plekken nog over of namens de cliënt, familie of medewerker verslag gedaan van hun ervaringen en belevingen. Interviews met cliënten of

medewerkers of pakkende quotes uit die ontmoetingen kunnen het rapport verder verrijken en het rapport nog toegankelijker en aantrekkelijker maken dan het nu al is, voor alle doelgroepen. Daarnaast beveelt de raad aan het verslag te verrijken met een korte reflectie op de aandachtspunten die de komende jaren van strategisch belang zullen zijn voor de continuïteit van de organisatie. Dat nu, ondanks corona, de resultaten goed zijn, is uiteraard heel mooi. Maar goede resultaten nu bieden geen garantie voor de toekomst. Vanuit de huidige rapportage bekeken,

Externe dialoog

Op 19 mei 2021 hebben we een online visum gehouden met een tweekoppig comité van externe deskundigen. Online, vanwege de nog geldende coronamaatregelen. Omdat we in het afgelopen jaar geleerd hebben dat een intensief en diepgaand gesprek met een grote groep

Vanuit het UMC Groningen was dit mw. prof. Dr. Marian Verkerk, hoogleraar Zorgethiek en van origine filosoof. Daarnaast heeft prof. Dr. Jan Kremer, voorzitter van de Kwaliteitsraad van het Zorginstituut, Lid Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS) en hoogleraar patiëntgerichte innovatie van het RadboudUMC, aan de visum meegedaan. Vanuit Estinea waren behalve de raad van bestuur, de raad van toezicht, het management en de afdeling Kwaliteit vertegenwoordigd.



De externe commissie was erg lovend over de inhoud en vorm van het kwaliteitsrapport. Het rapport straalt uit dat bij Estinea betrokken mensen werken die plezier hebben in hun werk en dat maakt het lezen van het rapport zelf ook weer erg aangenaam. Bij kwaliteit gaat het om de goede dingen doen en om de goede dingen goed doen. En ook de dilemma's laten zien. Zodat er geleerd kan worden en er ook vertrouwen kan worden opgebouwd. Estinea is daar in de ogen van de bezoekers heel open over en ontving daar complimenten voor. Het principe van tellen en vertellen wordt in het rapport goed doorgevoerd.

aan welke onderwerpen gaat Estinea dan extra aandacht geven? Wordt dat de zelfsturing, de werving en selectie van personeel, of bijvoorbeeld het verder ontwikkelen van de ICT? Het huidige rapport maakt daar nieuwsgierig naar.

Aan welke onderwerpen gaat Estinea extra aandacht geven?

deelnemers in een online setting eigenlijk niet goed mogelijk is, hebben we gekozen voor een klein comité, bestaande uit een kleine interne afvaardiging en twee hoogleraren die in het veld gerenommeerd zijn om hun affiniteit met en ruime kennis en ervaring van kwaliteit in de zorg.

Over continu leren en verbeteren

Een tweede thema betreft het continu benutten van het kwaliteitsrapport voor reflectie en het verbeteren van de zorg en ondersteuning. Waar Estinea zich al sterk voor maakt, werd nog eens extra bekrachtigd. Het kwaliteitsrapport van Estinea is meer dan een stapel papier met een nietje. Het is de bezoekers wel gebleken dat Estinea zich daarvan bewust is. Blijf het inzetten als hulpmiddel voor goede gesprekken over de kernwaarden, de koers en de behaalde resultaten. En doe dat breed. Zowel met interne als externe gesprekspartners. Het streven van Estinea is om daarbij altijd ook de cliënten of vertegenwoordigers te betrekken. En dat betekent in de toekomst zeker ook dat wij ervaringsdeskundigen vragen deel te nemen aan het externe visumgesprek!

Tot slot, maar niet minder belangrijk, vonden de externe bezoekers de gewoonte van Estinea om het kwaliteitsrapport in een gezamenlijke bijeenkomst van de medezeggenschapsraden, de raad van toezicht en het managementteam met elkaar te bespreken een compliment waard. Door corona kon dat dit jaar geen doorgang vinden. De externe bezoekers vinden die aanpak uniek en passend bij de open cultuur van Estinea.

Over de inhoud van kwaliteitsrapportages

Laat je niet te veel leiden door wat er extern aan verantwoording wordt gevraagd, maar bepaal zelf waar je goed in wilt zijn en laat op die onderwerpen zien wat de resultaten zijn, en wat Estinea daar vervolgens van leert en mee doet. Een tip was om in de inleiding van het rapport de context aan te bieden waarmee de keuzes voor latere paragrafen met de resultaten beter begrepen kunnen worden. Door eerst in te gaan op de eigen kernwaarden of speerpunten, en ook door wat meer inzicht te geven in bijvoorbeeld achtergrondkenmerken van de cliëntenpopulatie. Dan zijn de resultaten beter te duiden.

Bij kwaliteit gaat het om beredeneerd vertrouwen. Laat zien dat je bent ingebed in de samenleving en op allerlei fronten samenwerkt met anderen. Binnen en buiten de zorg. Dat is een kwaliteit die nog beter in beeld kan worden gebracht.

Maak gebruik van verschillende, goed gekozen voorbeelden, die weerspiegelen wat de organisatie doet voor al haar cliëntgroepen. In het huidige rapport worden meerdere goede praktijken beschreven op het vlak van informatieverstrekking en het bevorderen van participatie en eigen regie. Een valkuil is dat je daarbij snel denkt aan de ondersteuning van mensen met een lichtere ondersteuningsbehoefte, terwijl Estinea dit juist ook expliciet in de praktijk brengt voor mensen met een ernstig meervoudige beperking. Dat kan evenwichtiger in beeld gebracht worden.

Reflectie raad van bestuur

2020: wat een bijzonder jaar om op terug te blikken. Hoe vaak hebben we onze verbazing niet met elkaar gedeeld: "wie had ooit kunnen voorspellen dat we in zo'n situatie terecht zouden komen... dat we tot deze maatregelen in staat zouden zijn..." En toch is het ons, de hele wereld, echt overkomen, een pandemie die ons nu al anderhalf jaar in de greep houdt, met gevolgen die op ongekende wijze ingrijpen in ons dagelijks leven.

En dat betekent, ook al zouden we graag anders willen, dat dit kwaliteitsrapport ook heel veel gaat over corona. In de interne dialoog over dit rapport kregen we als feedback dat de eigen stem van de cliënt minder 'sprankelend' naar voren lijkt te komen dan in het jaar hiervoor. Zou dat de weerspiegeling zijn, dat we ook echt hebben moeten ingrijpen in de eigen regie en in de zelfsturing? Dat we, zeker tijdens de eerste golf, in een commandostructuur terechtkwamen die zo haaks staat op ons 'DNA'? Als bestuurder kreeg ik er echt buikpijn van en de opluchting was dan ook heel groot toen we eind mei 2020 konden gaan versoepelen en naar een maatwerk-aanpak konden gaan.

Toch bleef het hele jaar wel in het teken staan van onzekerheid en veel operationele vragen. Het bleek lastig te zijn voor teams om over corona op dezelfde manier zelf afwegingen te maken zoals we dat over andere dilemma's al heel lang gewend zijn. Toch is dat de weg die we afgelegd hebben, met als resultaat dat de ingreep in de eigen regie tijdens de tweede en derde golf veel minder groot kon zijn. Daar zijn we blij mee, want het is onze professionele trots om cliënten en medewerkers op eigen niveau eigen regie/zelfsturing te geven. Met levensgeluk en werkplezier in ons kompas!

Die opluchting gaat ook gepaard met zorg. Want er is ons allen ook angst, onzekerheid, eenzaamheid en verdriet overkomen. Ook de tweede helft van 2021 zal nog veel in het teken staan van het herstel van deze ervaringen. We houden hier rekening mee door niet te snel te willen opstarten met de projecten die vertraagd zijn. Het is essentieel om nu tijd in te ruimen voor herstel en reflectie, om te delen wat ons overkomen is en wat dat met ons gedaan heeft.

Wat leert dit rapport ons en de dialoog daarover?

→ We vonden het mooi om terug te horen dat onze basishouding 'werken vanuit vertrouwen', herkend wordt. We merken dat we vooral actief moeten blijven zoeken wat dit betekent voor onze verantwoording. Hoe kunnen we daarin vooral dichtbij ons zelf blijven en onze eigen agenda bepalen? Zorgt alleen al de term 'verantwoorden' er misschien voor dat je je teveel richt op wat anderen vragen? In plaats van dat je op je eigen kompas vaart?

→ Dat de stem van de cliënt en van de medewerker als vanzelfsprekende gesprekspartner nog veel duidelijker mag klinken: niet 'over' maar 'met' en 'door'!

→ Dat we helderder mogen ordenen in welke context onze resultaten passen. En vandaaruit een focus aanbrengen waarmee je jaarlijks verder kunt verdiepen op een thema.

→ Dat we veel dingen waar we trots op mogen zijn, vanzelfsprekend vinden en niet (meer) laten zien, zoals:
- De eigen stem zowel van de cliënt als van de medewerker en de eigen keuzes die zij maken: dit mogen we veel meer zichtbaar maken, zowel in dagelijkse praktijk, alsook in de externe verantwoording.
- Hoe wij geworteld zijn in de samenleving en overal, lokaal en regionaal, relaties hebben die iets opleveren voor de cliënt en maatschappij (met scholen, gemeentes, bedrijven, ketenzorg); hoe we samenwerken in 8RHK Gezondste Regio; hoe we samenwerken met onze VG-partners zowel in Twente als de Achterhoek en hoe wij in coronatijd die samenwerking versterkt hebben;

Welke keuzes maken we dan voor de komende jaren, waar ligt de focus?

→ Op korte termijn, dit jaar 2021 is de focus: Terug naar de basis (post corona) – en daar hoort bij: die stem van de cliënt en van de medewerker als vanzelfsprekende gesprekspartner. Vanuit de kernwaarde oprechte aandacht. Het jaarplan 2021 heet dan ook 'met volle aandacht'!

→ Dit jaar en komend jaar 2022, ook als onderdeel van Terug naar de basis: de borging van zelfsturing, we stimuleren het eigenaarschap en de speelruimte bij medewerkers en teams, vanuit de kernwaarde eigen regie.

→ Zichtbaar maken en kennis delen over onze sociale innovaties.

→ Verder is het voortdurend verbeteren van de ICT, of eigenlijk ons zorg-informatie-landschap een belangrijk speerpunt.

→ En tot slot vraagt de kwaliteitscyclus/het reflecterend vermogen continu onderhoud. Die cyclus is vanzelfsprekend voor Estinea, maar juist daardoor is het zaak om er scherp op te blijven dat we de 'Plan-do-check-act'-cyclus steeds goed rondmaken en de kwaliteitsinformatie daar ook op baseren.

Maar laten we daarbij vooral de ogen op de bal houden, dat reflectie plaatsvindt in de kern van ons werk: de relatie tussen de cliënt met zijn netwerk en onze ondersteuning. Elke dag weer draait het erom dat we die individuele verbinding aan durven gaan, laten we dit koesteren en mogelijk maken!



