



Kwaliteitsverslag 2023

De-Bruggen

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1. Voorwoord.....	3
2. Inzicht in kwaliteit.....	4
2.1 Veiligheid en zorg op maat	4
2.2 Professionele ontwikkeling en (forensisch) vakmanschap	6
2.3 Kwaliteit en audits.....	8
2.4 Clientervaringen – CTO 2023.....	9
2.5 Samenwerken.....	11
3. Kwaliteitskader Forensische Zorg (KKFZ).....	12
4. Kengetallen	13
5. De Raden	15
6. Slotwoord en een blik naar 2024	16

1. Voorwoord

Voor u ligt het kwaliteitsverslag over 2023. Een verslag dat inzicht geeft in onze successen, resultaten en uitdagingen van afgelopen jaar. Successen waren er zeker, zo hebben we ons 10-jarig bestaan groots gevierd met cliënten en medewerkers wat onvergetelijke herinneringen heeft opgeleverd. Ook heeft de veranderde structuur binnen het management z'n vruchten afgeworpen, het managementteam (MT) heeft de focus gelegd op strategie en beleidsvoering. Dit resulteerde in een efficiënte samenwerking met duidelijke werkwijzen. We zijn van een drie-koppige Raad van Bestuur naar één bestuurder gegaan. Oprichter Emile Coenen heeft afgelopen jaar het stokje officieel overgedragen aan zijn zoon Lars Coenen, die daarmee van financieel directeur, algemeen directeur is geworden.

Uitdagingen waren er ook. Zo was in 2023 de locatie in Zuidlaren een punt van aandacht. De cliëntbezetting was laag, alsmede ook de stabiliteit binnen het team, wat invloed had op de kwaliteit van zorg. Een interim manager heeft de knelpunten op de locatie in kaart gebracht, en van daaruit meerdere adviezen geformuleerd. Verderop in dit rapport kunt u meer lezen over dit project.

Het hoogtepunt in 2023 was natuurlijk ons 10-jarig jubileum. Dit hebben we gedurende het jaar op meerdere momenten aandacht gegeven. Met als knaller een organisatiebrede sportdag en feest waarin we op muzikale wijze stil hebben gestaan bij de ontwikkelingen in de afgelopen tien jaar. Op naar de volgende jaren waarin zorg op maat, ontwikkeling en plezier voorop blijven staan!

Kwaliteitskaders

De-Bruggen heeft verschillende contracten en biedt zorg vanuit de WMO, de WLZ en de Forensische zorg. Alle verschillende contracten stellen verschillende verwachtingen aan ons als zorgaanbieder. In de praktijk is het soms een uitdaging om dit te filteren. Er is één gemene deler, allen willen graag inzicht in de organisatie middels dit verslag. We hebben dan ook wederom getracht om alle kaders, pijlers en richtlijnen op te nemen in dit verslag.

Mei 2024
Carmen Buringa
Kwaliteitscoördinator De-Bruggen

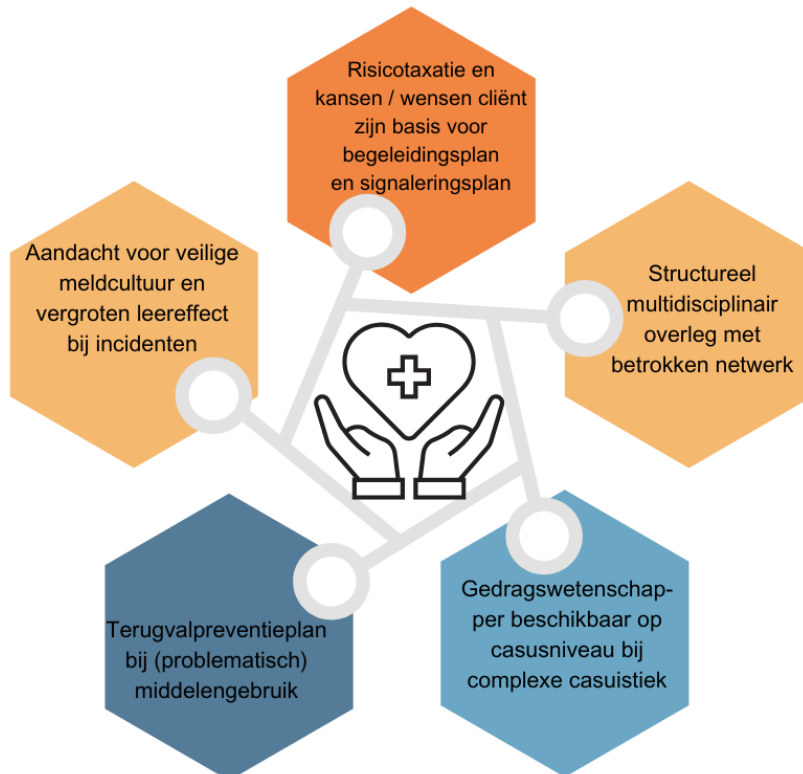


2. Inzicht in kwaliteit

In de volgende hoofdstukken zullen we u meenemen in het afgelopen jaar en de komende jaren. We delen dit op in verschillende pijlers.

2.1 Veiligheid en zorg op maat

Het begrip veiligheid is een ruim, groots, belangrijk maar ook ingewikkeld begrip. Zeker binnen onze sector en binnen onze organisatie is veiligheid een thema dat hoog op de agenda staat binnen alle disciplines en afdelingen. In onderstaande afbeelding wordt weergegeven hoe we hier aandacht voor hebben en streven naar een veilig woonklimaat voor onze cliënten én een veilige werkomgeving voor onze medewerkers.

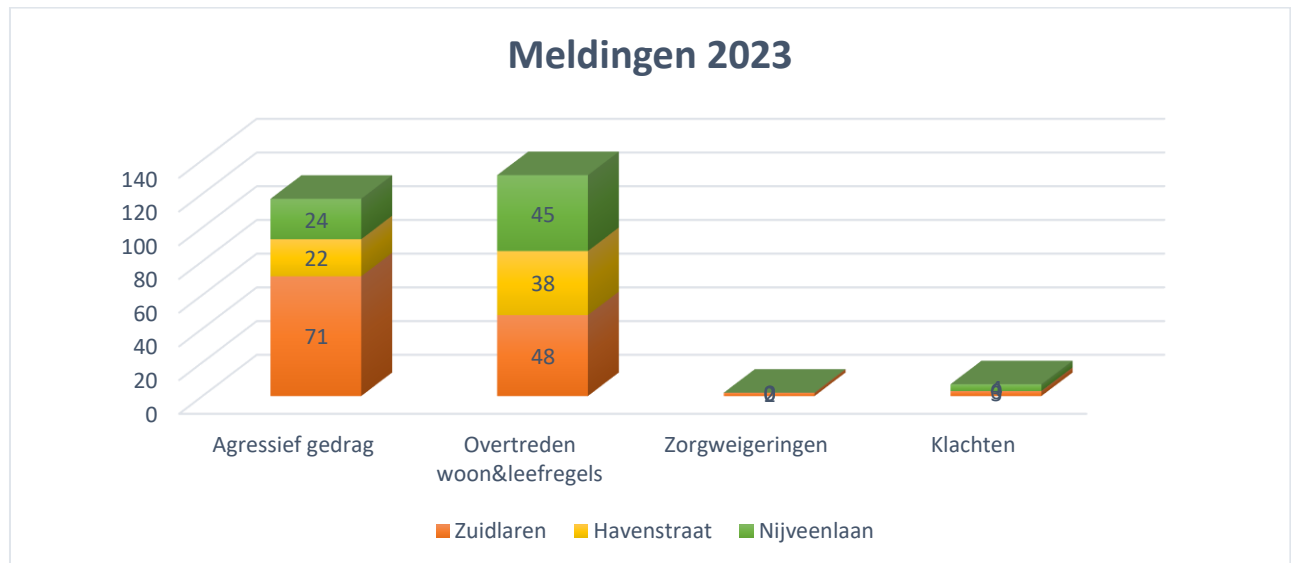


Terugblik afgelopen jaar

In 2023 was veiligheid wederom een veelbesproken thema op de werkvloer. We zien een verzwaring van de doelgroep, cliënten die in aanmerking komen voor een indicatie Beschermd Wonen hebben steeds vaker meerdere diagnoses in combinatie met delictgedrag en/of verslavingsproblematiek. We reiken onze medewerkers hierin handvatten aan op het gebied van scholing, en de mogelijkheid om een gedragswetenschapper in te schakelen bij complexe casuïstiek. Een andere uitdaging is de arbeidsmarktproblematiek in onze sector. Hierdoor is het niet altijd gelukt om een stabiele en efficiënte formatie te creëren op de werkvloer. De combinatie van deze factoren zorgt soms voor knelpunten in de dagelijkse praktijk. Denk hierbij aan hoge werkdruk voor onze medewerkers, wat invloed heeft op verzuim, maar ook op de kwaliteit van zorg. Een zorgelijke vicieuze cirkel dat veel aandacht heeft gekregen binnen het MT. Om medewerkers handvatten en vertrouwen te geven in het werken met een complexe doelgroep, bieden we scholingen aan op het gebied van fysieke en verbale weerbaarheid. Hierin is aandacht voor de-escalerend werken en vroegsignalering. Door de managers meer in het team te plaatsen dan naast het team, konden zij de medewerkers coachen en ondersteunen in het werk. Daarnaast is er aandacht geweest voor het veilig incidenten melden waarbij de focus is verlegd naar de afhandeling en het leeraspect vanuit een incident. Op één van de locaties heeft dit geleid tot significant meer meldingen.

Incidentmeldingen

In 2023 viel op dat er minder incidenten werden gemeld dan in de jaren daarvoor. Met name in het eerste kwartaal zagen we een significante daling ten opzichte van het eerste kwartaal van 2022. Wanneer we verder kijken dan alleen de cijfers, kunnen we constateren dat dit niet per definitie betekent dat er ook minder incidenten plaatsvonden in 2023. Het is aannemelijker om te constateren dat de meldcultuur is veranderd. Dit kan duiden op beroepsdeformatie, ook zal hoge werkdruk een bijdrage leveren aan deze cijfers. In het tweede kwartaal hebben de managers de focus gelegd op het doen van incidentmeldingen, wat meteen leidde tot aanzienlijk meer meldingen vanaf de werkvloer. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het belangrijk is om medewerkers te blijven faciliteren en stimuleren om onverwachte of niet-beoogde situaties te melden, om zo zicht te houden op de kwaliteit van de geleverde zorg.



Analyse van deze cijfers laat zien dat in de meeste gevallen een beperkt aantal cliënten verantwoordelijk is voor een toename in de meldingen. Bijvoorbeeld een aantal cliënten met agressieregulatieproblematiek die op dagelijkse basis (verbaal) agressief gedrag vertonen, wat een significante verhoging geeft. Het overtreden van de woon- en leefregels gaat doorgaans over meldingen zoals roken op de kamer, gebruiken van alcohol of drugs, of medicatiefouten. Vanaf 2024 worden medicatiefouten apart geormerkt in een meldingscategorie. Aan deze meldingen wordt per locatie de medicatiefunctionaris verantwoordelijk voor de afhandeling.

Er hebben zich geen calamiteiten voorgedaan.

In 2023 zijn 27 cliënten uitgestroomd, een groot deel hiervan is doorgestroomd naar een andere zorgaanbieder of naar zelfstandig(er) wonen. Bij twee cliënten is de zorg door ons stopgezet omdat zij zich (langdurig) niet (meer) konden conformeren aan de gemaakte begeleidingsafspraken.

Bij onvrede worden cliënten gestimuleerd om zich te uiten. Door middel van een gesprek met de begeleiding, of, wanneer dat niet tot het gewenste resultaat leidt, door een klacht in te dienen. In 2023 hebben zeven cliënten een klacht ingediend. De inhoud van deze klachten was met name gericht op het primaire proces. Alle klachten zijn naar tevredenheid van de cliënten afgehandeld. Twee cliënten hebben gebruik gemaakt van het externe klachtenportaal om zich te laten ondersteunen bij het indienen en afhandelen van hun onvrede.

In 2023 hebben geen cliënten gebruik gemaakt van de interne cliëntvertrouwenspersoon. Daarnaast is deze halverwege het jaar uit dienst gegaan. We hebben intern geen nieuwe kunnen werven. Er is daarom gekozen om een externe cliëntvertrouwenspersoon in de hand te nemen.

Doelen en ontwikkelpunten voor de komende jaren

Op het gebied van veiligheid hebben we nog een aantal uitdagingen liggen. Medewerkers hebben aangegeven zich niet altijd veilig te voelen tijdens hun dagelijkse werkzaamheden. Voor het nieuwe jaar staat het vormgeven en implementeren van een veiligheidshandboek op de agenda. Het is van belang dat beleid aansluit bij de praktijk, deze vertaalslag van theorie naar praktijk is een continue uitdaging in ons werkveld. Het managementteam streeft ernaar de medewerkers van de woonlocaties hierbij te betrekken om zo het beleid zo praktisch mogelijk te maken.



2.2 Professionele ontwikkeling en (forensisch) vakmanschap

De-Bruggen is trots op haar scholingsbeleid, dat een uitgebreid en divers aanbod is van scholingen en trainingen voor onze medewerkers. Het is samengesteld op basis van de zowel de dagelijkse praktijk, de doelgroep, alsmede de wensen van de medewerkers. Middels de maandelijkse nieuwsbrief worden medewerkers daarnaast geïnformeerd en gestimuleerd om zich te scholen op diverse gebieden. Ook werken we met een Loopbaanbudget dat iedere medewerker de mogelijkheid geeft om zich te ontwikkelen.

Terugblik afgelopen jaar

Ondanks het aanbieden van een stevig scholingsaanbod, moet de medewerker ook tijd en ruimte ervaren om hier gebruik van te maken. In de praktijk zagen we dat dit soms lastig was. Door een hoge werkdruk lukte het niet altijd om alle gewenste scholingen ook daadwerkelijk te volgen. Het belang van balans tussen werk- en privé werd hierdoor weer benadrukt. Middels individuele gesprekken ondersteunen we onze medewerkers in dit spanningsveld van werken, thuissituatie en het blijven ontwikkelen.



Een belangrijk onderdeel van het scholingsbeleid is de Forensische Leerlijn. Een aantal scholingen zijn verplicht voor alle medewerkers, andere scholingen zijn verplicht gesteld voor een deel van de medewerkers zodat er organisatiebreed veel specifieke kennis aanwezig is. De trajectbegeleider ziet toe op de vertaalslag van theorie naar praktijk: worden de aangeboden handvatten daadwerkelijk toegepast bij de cliënt? Bij het management ligt vervolgens de uitdaging om de opgedane kennis ook te behouden op de werkvloer.

De-Bruggen is tevens lid van de Vrienden van het Forensisch Forum. Binnen deze kerngroep wordt o.a. vakinhoudelijke kennis gedeeld en verspreid. Zo streven we naar een optimaal functionerende forensische keten. We zijn een actieve participant hiervan en onze medewerkers nemen regelmatig deel aan de workshops en kennissessies die worden aangeboden binnen de forensische vakschool.

Doelen en ontwikkelpunten voor de komende jaren



2.3 Kwaliteit en audits

Sinds 2020 is De-Bruggen ISO 9001 gecertificeerd. In 2023 is na een her-audit het certificaat verlengd t/m 2026.

Terugblik afgelopen jaar

In 2023 heeft De-Bruggen, naast de interne en externe audits, een aangekondigd en regulier bezoek gekregen van de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). De inspectie heeft gesprekken gevoerd met medewerkers vanuit verschillende disciplines, de cliëntenraad en cliënten. Zowel vanuit de externe audit als vanuit de IGJ hebben we terug gekregen dat we een bevlogen en warme organisatie zijn, waar mensen werken die hart hebben voor het werk en de cliënten. Een groot compliment waar we trots op zijn!

We hebben vanuit de IGJ ook aandachtspunten gekregen, die tevens vanuit interne audits naar voren zijn gekomen. Zo hebben we een verbeteringslag te maken op het gebied van methodisch werken. Vanaf de basis zijn we gestart en opgegroeid met oplossingsgericht werken. Inmiddels is de vraag of deze methodiek nog voldoende aansluit bij onze doelgroep en medewerkers. Dit vergt gedegen onderzoek en dus ook tijd. In 2024 zal dit middels een projectplan verder vorm krijgen, met als uiteindelijke doel om in 2025 een passende methodiek te implementeren. Tot die tijd blijven we onze medewerkers scholen en trainen in het oplossingsgericht denken en werken.

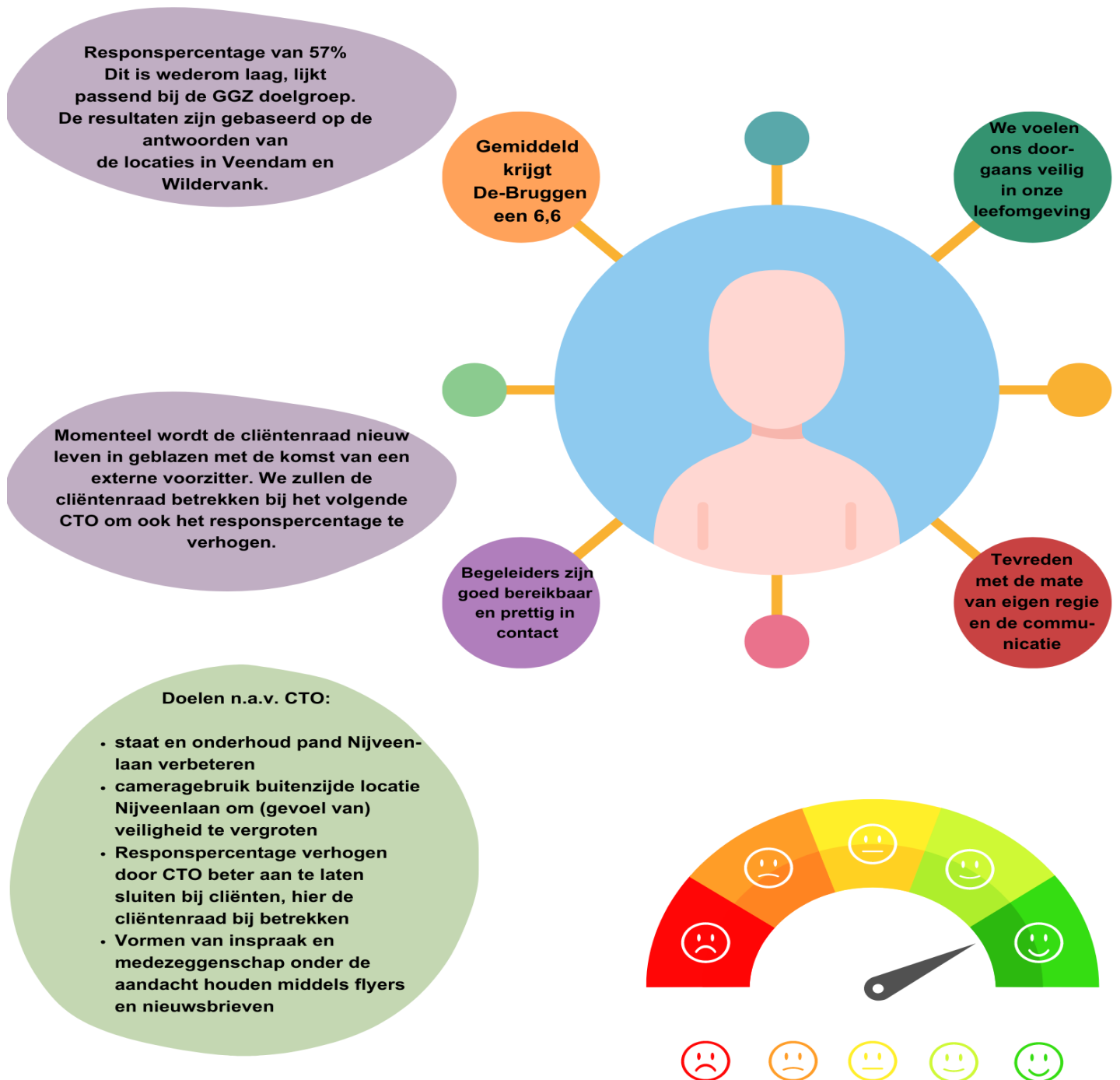
Doelen en ontwikkelpunten

Zoals gezegd zal in de nabije toekomst aandacht zijn voor het onderzoeken welke methodiek aansluit bij onze gemêleerde doelgroep. Dit wordt vormgegeven middels een project waarbij de doelstelling is dat in 2024 onderzoek wordt gedaan, waarna een implementatieplan wordt opgesteld. Uiteraard worden de ondernemingsraad, cliëntenraad en Raad van Commissarissen hierbij betrokken. In 2025 zal het plan worden uitgerold in de organisatie.



Daarnaast wordt in de nabije toekomst onderzoek gedaan naar het digitaliseren van het kwaliteitsmanagement systeem. Informatie wordt nu handmatig uit de systemen gehaald, het meten, monitoren en presenteren van de KPI's is nu mensenwerk en wordt vaak achteraf gegenereerd. Mensenwerk zal dit uiteraard deels blijven, echter we kunnen de techniek wel meer voor ons laten werken. Middels Power BI willen we actueler inzicht verschaffen aan de belanghebbende disciplines.

2.4 Clientervaringen – CTO 2023



Medezeggenschap

De cliëntenraad behartigt en vertegenwoordigt de belangen van alle cliënten van De-Bruggen. In de praktijk zien we dat het vormen van een stabiele cliëntenraad een grote uitdaging is. Gelukkig hebben we uiteindelijk een externe voorzitter kunnen werven voor de cliëntenraad. Deze is eind 2023 gestart. Zijn eerste doel is het vormgeven van de raad, werkwijzen vaststellen en kennismaken met elkaar en de organisatie. Om dit doel te bereiken krijgt hij ondersteuning van Stichting Zorgbelang.

Cliënten worden daarnaast uitgenodigd om maandelijks aan te sluiten bij de bewonersvergaderingen op de locaties, waarin alle pand- en randzaken besproken worden. Ook is er voor de cliënt ruimte om zaken in te brengen in dit overleg, en kunnen zij de cliëntenraad benaderen.

Op alle locaties wordt jaarlijks een bewoners-uitje georganiseerd, en in de zomer een barbecue.



Doelen en ontwikkelpunten voor de komende jaren

Zoals aangegeven is het lastig om de cliënttevredenheid helder in kaart te brengen. De CTO's zijn gekoppeld aan moment-opnames en de vraagstelling bleek in sommige gevallen te ingewikkeld. We zullen daarom onderzoeken welke instrumenten we kunnen inzetten om de cliëntervaringen te meten en bruikbare informatie te verzamelen. Middelen die beter aansluiten bij onze doelgroep, zodat cliënten ook meer motivatie voelen om deel te nemen aan de meting en wij beter inzicht krijgen in hun belevingen. Met de komst van de voorzitter voor de cliëntenraad, verwachten we dat de cliëntenraad hierbij een belangrijke rol gaat spelen.

2.5 Samenwerken

De-Bruggen is een organisatie met een groot hart. Voor onze cliënten zetten we nét dat stapje extra, en ook voor ons medewerkers streven we naar een warm en persoonlijk ontwikkelklimaat. We zijn verbinders, slaan een *brug* tussen de vele partijen binnen ons werkveld. We nemen actief deel aan netwerkbijeenkomsten en themagroepen om niet alleen onze stem te laten horen, maar ook om samenwerkingen aan te gaan. Binnen het forensisch werkveld is De-Bruggen actief participant van de Vrienden van het Forensisch Forum, waarin lokale forensische zorgaanbieders de handen ineen slaan op het gebied van kennisdeling in de sector.

Terugblik afgelopen jaar

In 2023 kwam de arbeidsmarktproblematiek in alle netwerkgesprekken aan bod. De inzet van uitzendkrachten is een prettige korte termijn oplossing, maar niet wenselijk op structureel niveau. Daarnaast heeft het impact op de stabiliteit van het team, wat weer invloed heeft op de cliënt die gebaat is bij structuur en duidelijkheid. Ook drukt de inzet van uitzendkrachten op de personele kosten. In netwerkgesprekken viel op dat veel van onze netwerkpartners tegen dezelfde muren aanlopen omtrent dit thema. Tijd om de handen in elkaar te slaan. Samen met zorgorganisatie LIMOR heeft de bestuurder van De-Bruggen een visie opgesteld omtrent het vormgeven van gezamenlijk toezicht in de nachtelijke uren op domeinoverstijgend niveau in de regio Veendam. Dit zal in 2024 verder vorm krijgen middels het vormgeven van een projectteam en het draaien van een eerste pilot. We zijn in ieder geval erg trots dat de verschillende contractpartners enthousiast zijn en financiële middelen beschikbaar stellen om dit grootse project te kunnen vormgeven en implementeren.

Doelen en ontwikkelpunten voor de komende jaren

Inzet van samenwerking en digitale zorg (E-Health)

De aankomende dubbele vergrijzing, een toenemende extramurale zorgvraag en de krapte op de arbeidsmarkt binnen de zorgsector dwingen ons om na te denken over ons toekomstige werkveld. Hoe gaat deze er uit zien? Wat is er nodig om de zorg betaalbaar, duurzaam en toekomstbestendig te houden? Dit dwingt ons om de zorg op een andere manier efficiënter te organiseren en waar mogelijk in te zetten op technologische toepassingen.



Centrale vraag hierbij is:

'Hoe kunnen we enerzijds hoogwaardige specialistische zorg blijven bieden en anderzijds het tekort aan capabele medewerkers ondervangen voor het bieden van de huidige en toekomstige zorgvraag.'

Oplossingen:

Het vergroten en verankeren van de inzet van E-Health oplossingen



Samenwerken met zorgpartners voor het inzetten van E-Health oplossingen



Met als doel:

Cliënten die langer zelfstandig kunnen blijven wonen



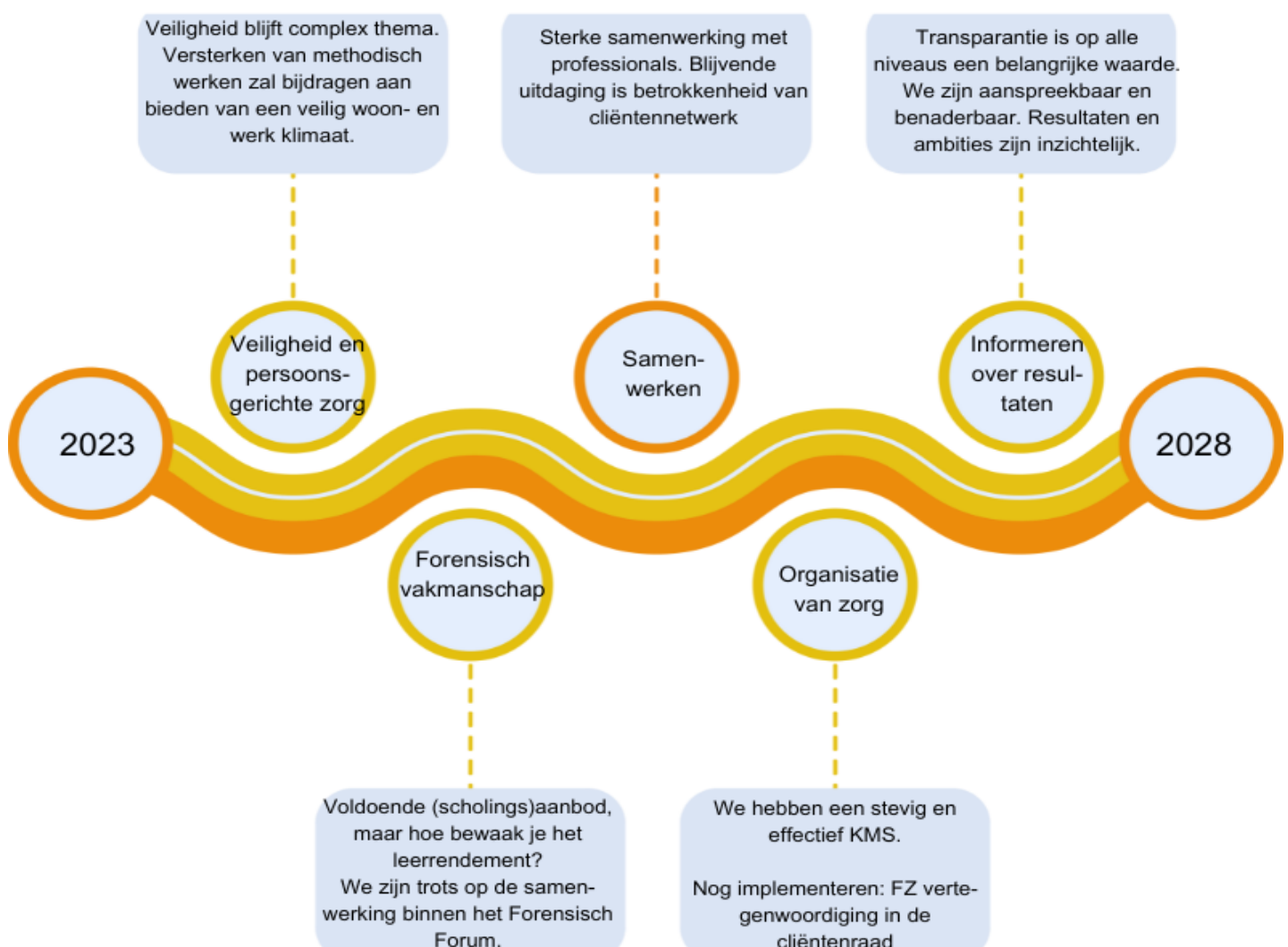
Het ontlasten van de zorgmedewerkers en optimaliseren van de ondersteuning



www.bijdebruggen.nl

3. Kwaliteitskader Forensische Zorg (KKFZ)

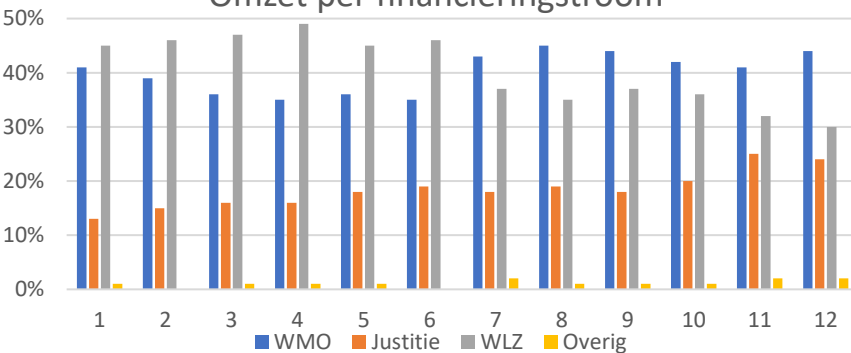
Het kwaliteitskader FZ beschrijft wat wordt verstaan onder 'goede zorg' binnen het forensisch werkveld. Het geeft houvast aan organisatie omtrent het leveren van kwaliteit en recidive bij de forensische cliënt te minimaliseren. Met als doel, het waarborgen van de veiligheid en continuïteit. Het kader is opgedeeld in vijf pijlers, die weer zijn onderverdeeld in thema's. De-Bruggen heeft bij de aanbesteding in 2022 een nulmeting gedaan en onderzocht welke thema's reeds voldoende geïmplementeerd zijn, en welke nog aandacht behoeven in de komende jaren. Het streven is om het volledige kwaliteitskader uiterlijk in 2028 volledig geïntegreerd te hebben in de organisatie. We zien veel overlap met kwaliteitseisen vanuit andere contracten en zijn dan ook trots te kunnen vermelden dat we het grootste deel van de thema's reeds hebben geïmplementeerd. Hieronder ziet u de vijf pijlers vanuit het KKFZ en een korte situatieschets per pijler anno 2023.



4. Kengetallen

Beschermd wonen	Aantal cliënten 1/1/23	Aantal cliënten 31/12/23
Wet Maatschappelijke ondersteuning	47	41
Wet Langdurige zorg	23	16
Forensische zorg	9	12
Anders gefinancierde zorg	1	0
Totaal	80	69

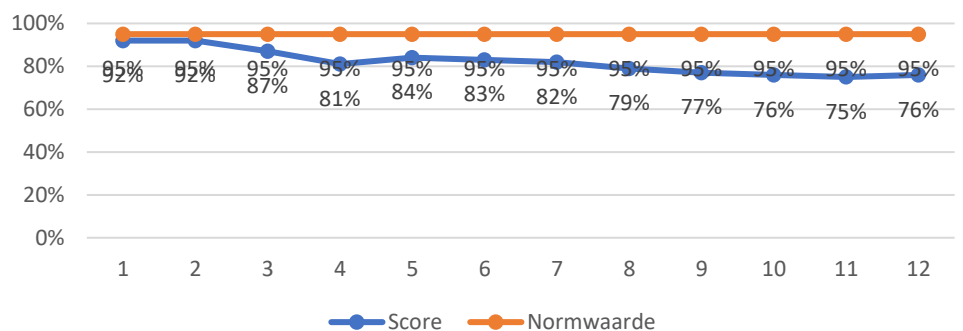
Omzet per financieringstroom



De-Bruggen heeft de capaciteit niet geoormerkt, wat betekent dat onze locaties cliënten vanuit de verschillende stromingen kunnen opnemen. Het uitgangspunt is om dit in enige mate evenredig te verdelen om geen financiële disbalans te creëren. In 2023 is voldoende aan die norm voldaan, wel zien we een kans om in de komende jaren onze forensische groep te vergroten.

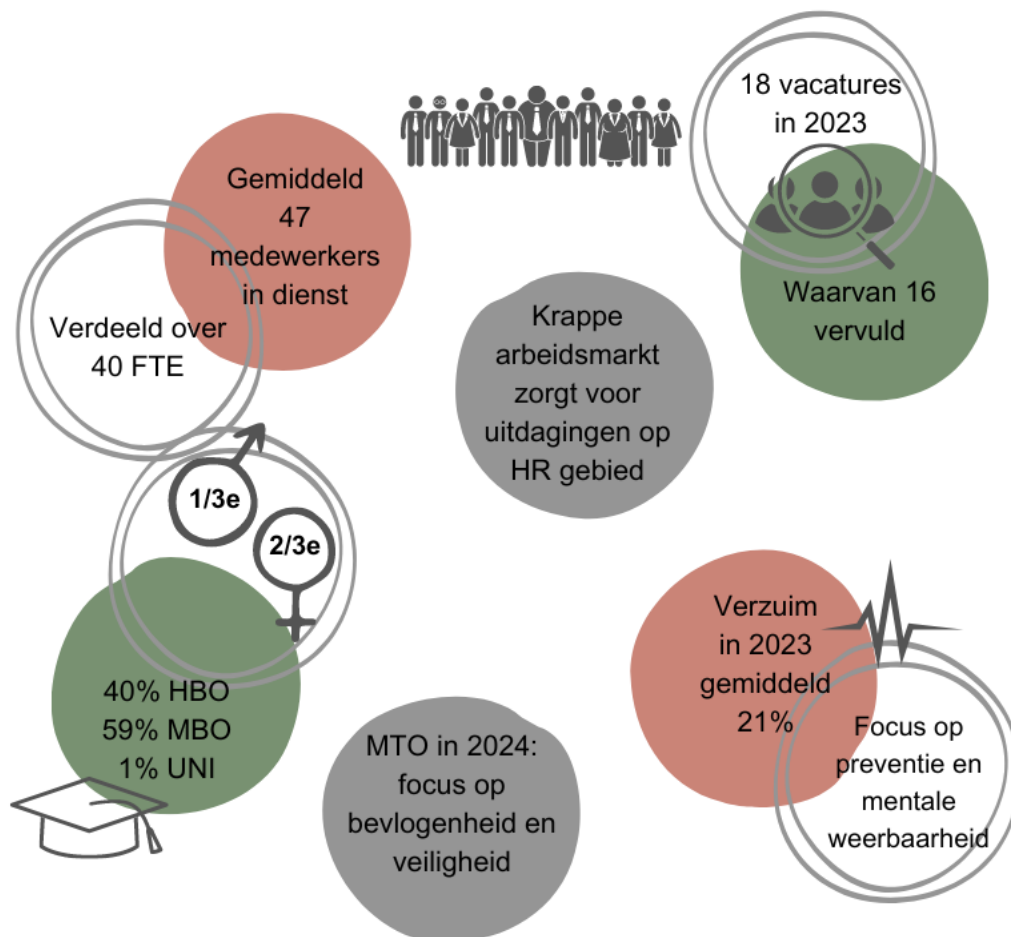
De-Bruggen had over 2022 een gemiddeld bezettingspercentage van 89%. In 2023 was dit lager. Dit zat met name in het feit dat Zuidlaren afgelopen jaar in een traject zat waarbij kritisch is gekeken naar wat het team en de locatie nodig heeft om rendabel te worden en te blijven. Hierdoor lag de focus in het afgelopen jaar minder op de bezetting, maar meer op het in kaart brengen van knel- en ontwikkelpunten.

Bezettingspercentage organisatiebreed



4.2 Medewerkers in 2023

De krapte op de arbeidsmarkt is ook voor ons een thema. Het vinden en behouden van adequaat opgeleide medewerkers is een uitdaging wat terug is te zien in de feitelijke cijfers over 2023. Deze thema's, evenals het verzuim, worden opgenomen in het strategisch beleid 2024 – 2030



5. De Raden

De-Bruggen is erg blij met de kritische blik van de drie Raden: de Raad van Commissarissen, de cliëntenraad en de ondernemingsraad. In dit hoofdstuk leest u hun reflectie op het afgelopen jaar.

De Raad van Commissarissen

Als Raad van Commissarissen kijken wij met tevredenheid terug op 2023, een jaar met veel beweging en ontwikkeling binnen de organisatie. De vernieuwde bestuursstructuur is een mooie en positieve ontwikkeling net als de uitbreiding van het zorgaanbod met de forensische zorg.

Wij zijn optimistisch over de positie van De Bruggen binnen de keten “een relatief kleine organisatie met grote verdiensten”.

De Bruggen is een financieel gezonde organisatie, dat is zeker iets om trots op te zijn en wat je niet alleen bereikt als bestuur of management maar als gehele organisatie in gezamenlijkheid. Samen bouwen en de cliënt vraag altijd voorop is één van de kernwaarden die je in alle lagen van De-Bruggen blijft voelen en zien ondanks de groei en veranderingen. Alles bij elkaar mooi resultaten om vast te houden in 2024.

De cliëntenraad

De cliëntenraad van De-Bruggen kijkt terug op een jaar waarin de structuur van de raad zelf verder is vorm gegeven. Met behulp van stichting Zorgbelang is goed in kaart gebracht wat de cliëntenraad nodig heeft om als autonoom onderdeel binnen de organisatie voor te bestaan. Samen met stichting Zorgbelang is er een profielschets en een vacature opgesteld voor een nieuwe voorzitter en deze is aan het einde van het jaar ook daadwerkelijk gevuld. Verder heeft de nadruk gelegen op het verbeteren van het (gevoel van) veiligheid. Zo zijn er op twee van de drie locaties (nieuwe) camerasystemen geïnstalleerd en is er meer aandacht geweest voor dit onderwerp in het algemeen. Het komende jaar gaan we de cliëntenraad verder formeren en positioneren met de nieuwe voorzitter.

De ondernemingsraad

De ondernemingsraad heeft een leerzaam jaar achter de rug. Sinds de oprichting van de OR vertrok er voor het eerst een lid, wat betekende dat we moesten werven en verkiezingen hebben gehouden. Een leuk en leerzaam proces waarin we goed zijn ondersteund door de bestuurder en de achterban. De samenwerking in deze driehoek is ook dit jaar weer prettig en soepel verlopen. We kijken uit naar alles wat er het komende jaar op ons pad komt om ook dit weer in gezamenlijkheid te doorlopen, waarbij voor ons als OR het belang van de medewerkers te allen tijde centraal staat.

6. Slotwoord en een blik naar 2024

Zoals u kunt lezen hebben we wederom een bewogen jaar achter de rug waar we over het algemeen met een positief gevoel op terug kijken. Tijdens het vieren van ons 10-jarig bestaan hebben we stil gestaan bij de enorme ontwikkeling die we hebben doorgemaakt. We zijn in alle mogelijke opzichten gegroeid. Betekent dat dat we uitgegroeid zijn? Zeker niet! Zoals genoemd heeft onze locatie in Zuidlaren afgelopen jaar veel aandacht gekregen. In 2023 zijn de knelpunten op verschillende niveaus in kaart gebracht. Deze analyse vormt de basis voor een verbetertraject in 2024, waarbij een ervaren interim manager deze opdracht zal begeleiden.

Daarnaast zullen we de strategische visie opnieuw bepalen en vertalen naar jaardoelen. Ook zal er aandacht zijn voor onze 'why': wie zijn we en waar staan we voor? Welke waarden passen daarbij en hoe dragen we dat uit? Vanuit deze overkoepelende thema's zal vervolgens onderzocht worden welke methodiek daar het beste bij aansluit.

Kortom, ook in 2024 zullen we niet stilstaan. We kijken uit naar een jaar waarin we wederom gaan **bouwen, samenwerken, groeien en doelen gaan bereiken!**

