

Kwaliteitsrapport 2021



1. Inleiding	4
1.1 Van jaarbeeld naar kwaliteitsrapport	4
1.2 Versie voor cliënten	4
1.3 Totstandkoming kwaliteitsrapport	4
1.4 Ter inspiratie	4
2. Over Cello	6
2.1 Dit is Cello	6
2.2 Wat hebben we te doen?	8
2.3 Cello en Corona	9
2.4 Cello in cijfers	11
3. Een goed leven	13
3.1 Cliëntervaringen	13
3.2 Regie cliënt versterken: samenspraak en medezeggenschap	14
3.3 Vrijwillige zorg, tenzij...	17
3.4 Passende zorg voor cliënten met voor ons moeilijk verstaanbaar gedrag	18
4. Mijn Plan	21
4.1. Werken met Mijn Plan	21
4.2 Vernieuwde autorisatie	23
4.3 MIRS-meldingen opnemen in Ons	23
5. Cliënt en netwerk	25
5.1 Caren: samen zorg organiseren	25
5.2 Familienet: communicatie met naasten versterken	25
5.3 Innoveren doen we samen	26
5.4 Rol en betekenis van vrijwilligers	27
6. Veilig leven en werken	29
6.1 Onderzoek Veilig leven en werken	29
6.2 Bedrijfshulpverlening	29
6.3 Risico-inventarisatie en -evaluatie	29
6.4 Incidenten, calamiteiten en klachten	30
7. Professionele kwaliteit	33
7.1 Teamontwikkeling	33
7.2 Zorg begint bij jezelf	34
7.3 Cello en zorgprogramma's	38
8. Samen leren, reflecteren en prioriteren	40
9. Terug- en vooruitblik	45
9.1 Raad van bestuur blikt terug en kijkt vooruit	45
9.2 Reflectie	46
Bijlage 1 Geraadpleegde bronnen	47

Naam verslagleggende rechtspersoon	Cello
Rechtsvorm	Stichting
Adres	De Ring 14
Postcode	5261 LM
Plaats	Vught
Telefoonnummer	088-3451000
Identificatienummer KvK	17141865
E-mailadres	info@cello-zorg.nl
Internetpagina	www.cello-zorg.nl

1. Inleiding

1. Inleiding

Jaarlijks kijken we terug hoe het in het afgelopen jaar is gelukt om bij te dragen aan een goed leven voor onze cliënten. We staan stil bij de vragen ‘Wat ging goed?’, ‘Wat kan beter?’ en vooral ook ‘Wat leren we hiervan voor de toekomst?’ We willen meer zicht krijgen en houden op de professionele kwaliteit van zorg en de ervaren kwaliteit van zorg. Op basis van bovenstaande vragen gaan we regelmatig in dialoog met elkaar. Hierbij staan we stil en zijn we trots op wat goed gaat en geven we, in verbinding met elkaar, ruimte aan wat beter kan. Dat doen we in alle lagen van de organisatie.

1.1 Van jaarbeeld naar kwaliteitsrapport

In de achterliggende jaren noemden we dit document het jaarverslag of jaarbeeld. Hierin bliken we terug op de plannen die we als organisatie hadden gemaakt. We kiezen nu voor de titel kwaliteitsrapport. Dit doen we omdat we het kwaliteitskader gehandicaptenzorg als leidraad nemen bij de totstandkoming van dit rapport. In het kwaliteitskader staan, gebaseerd op een aantal bouwstenen, de volgende thema's centraal:

- de kwaliteit van het zorgproces rond de individuele cliënt;
- de ruimte die cliënten hebben op het gebied van eigen regie;
- wat cliënten zelf vinden van hun kwaliteit van bestaan en de kwaliteit van zorg en ondersteuning;
- het samenspel tussen cliënt, medewerkers, informeel netwerk (familie) en vrijwilligers;
- de borging van veiligheid in zorg en ondersteuning;
- betrokken en vakbekwame medewerkers;
- de geleerde lessen.

De hoofdstukken in deze kwaliteitsrapportage dragen titels die herkenbaar zijn voor Cello. De genoemde thema's hebben we vertaald naar deze hoofdstukken. In welke rapportage dan ook, compleet zijn we nooit. Elke cliënt, verwant, medewerker en vrijwilliger heeft zijn eigen verhaal. Dat geeft kleur en maakt ons samen Cello. Cello is mooier met jou!

1.2 Versie voor cliënten

Dit jaar maken we voor cliënten een aparte versie van dit rapport. Deze is te vinden op onze website, onder publicaties.

1.3 Totstandkoming kwaliteitsrapport

Met het kwaliteitskader en de vragen ‘Wat gaat goed?’, ‘Wat kan beter?’, ‘Wat leren we hiervan?’ als leidraad, hebben we op veel plekken in de organisatie input opgehaald en gebundeld in dit kwaliteitsrapport. De gebruikte bronnen, vermelden we in de bijlage. Samen met onze geledingen reflecteerden we op dit kwaliteitsrapport. Deze reflecties vormen de basis voor onze belangrijkste successen en lessen.

1.4 Ter inspiratie

Los van de reflecties hebben de ervaringsdeskundigen, leden ondernemingsraad, centrale cliëntenraad, raad van bestuur en raad van toezicht een eigen bijdrage gemaakt voor dit kwaliteitsrapport. Zij delen hun blik op het jaar 2021. Ook kom je op een aantal plekken in dit kwaliteitsrapport tekstblokken tegen die uitnodigen om verder te lezen, te luisteren of te kijken. Laat je inspireren!

2. Over Cello

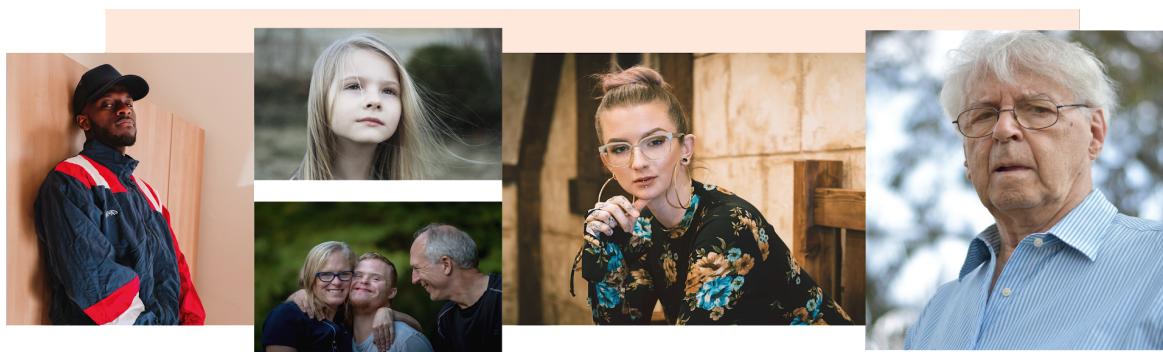
2. Over Cello

Een goed leven voor mensen met een verstandelijke beperking. Dat is waar we bij Cello elke dag aan werken. Met cliënten, hun netwerk en met elkaar. Van mens tot mens. Zodat cliënten kunnen wonen, werken, leren en ontspannen zoals zij dat het liefst willen. Dit vraagt om professionele, menswaardige zorg en ondersteuning. Om hier een succes van te maken, staat er een financieel gezonde organisatie klaar, met trotse en vitale medewerkers. Elke dag opnieuw.

2.1 Dit is Cello

Voor wie zijn we er?

Bij Cello ondersteunen we ruim 2.300 mensen met een beperking. Mensen met talenten, wensen, verwachtingen, competenties en ontwikkelmogelijkheden.



Waar staan we voor?

Cello ondersteunt mensen met een verstandelijke beperking om zich -in hun eigen leefomgeving- als uniek mens te ontplooiën en hun eigen leven te leiden, zoals zij dat het liefst willen.

Dat betekent:

1. Cliënten hebben een goed leven

Cliënten hebben een gelukkig leven, met zoveel mogelijk eigen regie.

2. We zijn trots op wat we bereiken

Medewerkers kunnen nog beter inspelen en aansluiten op de behoeften en wensen van cliënten en hun omgeving.

3. We zorgen voor evenwicht in de bedrijfsvoering

Cello is en blijft vitaal en (financieel) gezond.

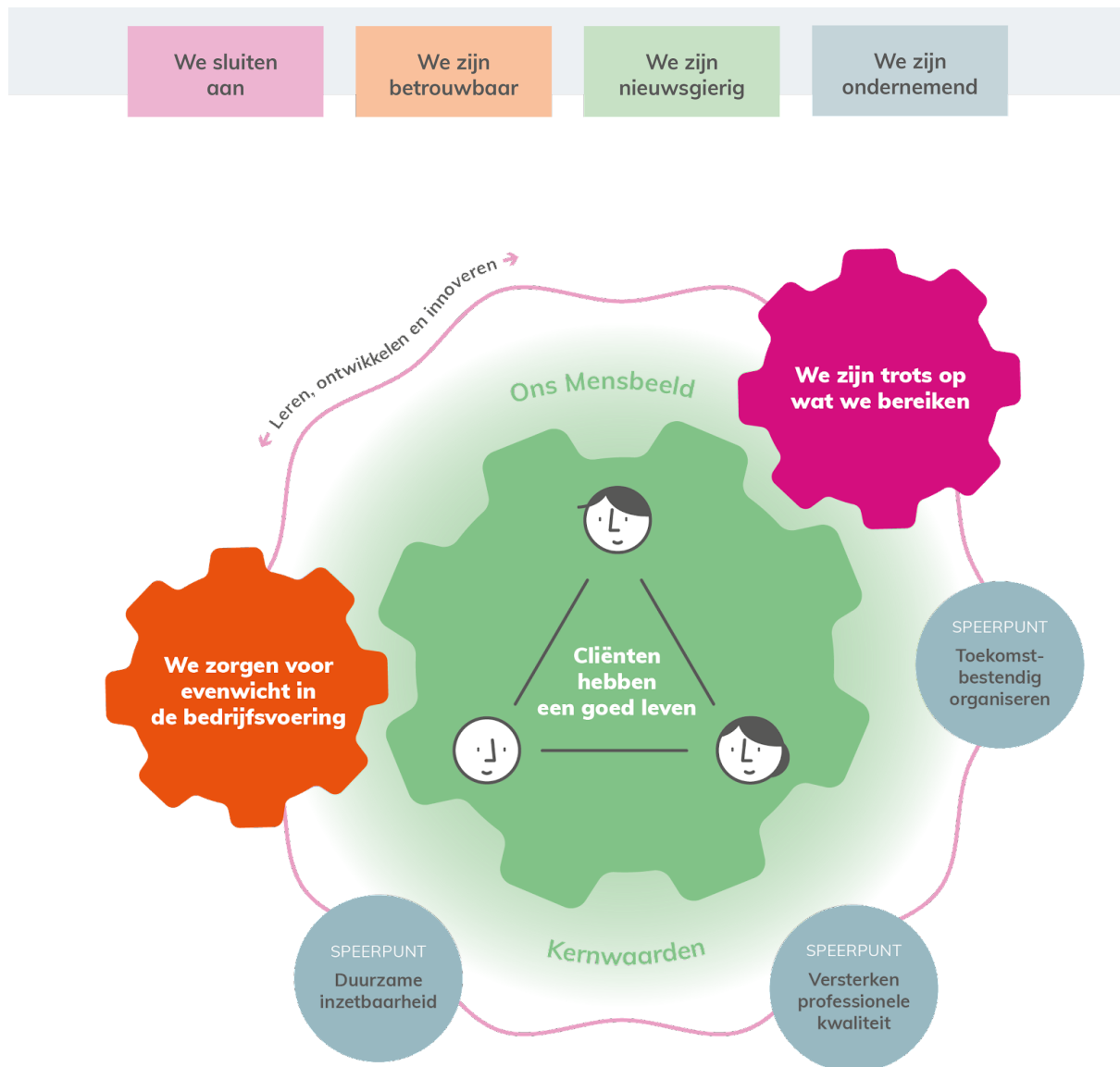
Mensbeeld als fundament

Hoe kijken we bij Cello naar mensen? Dat staat beschreven in ons [Mensbeeld](#). Het Mensbeeld is het fundament van ons denken en doen bij Cello. Het helpt ons om samen invulling te geven aan een goed en fijn leven.



Dit zijn onze kernwaarden

In onze kernwaarden beschrijven we eigenschappen die we bij iedereen van Cello willen terugzien en waar je ons aan kunt herkennen.



Ieder zijn eigen verhaal

Wie we zijn en wat we doen, daar heeft ieder zijn eigen verhaal bij. Door het jaar heen halen we verhalen op uit de praktijk.

[> Lees meer](#)

2.2 Wat hebben we te doen?

Om in te spelen op de ontwikkelingen binnen en buiten Cello is het belangrijk om focus aan te brengen en duidelijk keuzes te maken. Daarom hebben we er in 2021 voor gekozen om vanaf 2022 verder te gaan werken aan de volgende drie strategische speerpunten:



Behalve de strategische speerpunten, blijven ook de volgende onderwerpen -die daar onlosmakelijk mee verbonden zijn- belangrijk:

- werken volgens Mijn Plan in Ons;
- versterken vrijwillige zorg;
- versterken inspraak en medezeggenschap;
- budgetneutrale zorgexploitatie.

Daarnaast is er een aantal ontwikkelingen waarbij we de komende jaren willen en móeten aansluiten. Dat zijn:

- leegstaande woonplekken;
- een groeiende wachtlijst;
- andere ondersteuning nodig voor cliëntpopulatie dan we gewend zijn;
- nieuwe of andere competenties ontwikkelen die beter passen bij cliëntvragen;
- werven en vooral behouden van (nieuwe) medewerkers.

2.3 Cello en Corona

Ook 2021 vroeg van ons allemaal mee te bewegen met de gevolgen van corona en maatregelen. Terugblikkend zien we dat veel mensen hier moeite mee hadden. Steeds opnieuw werd ieders flexibiliteit, vertrouwen en motivatie op de proef gesteld. We hebben ontzettend veel bewondering voor alle collega's die vanuit hun zorghart en professionaliteit steeds de beste ondersteuning aan cliënten en aan elkaar zijn blijven leveren. Voor de cliënten die zich hebben uitgesproken en hun eigen weg probeerden te vinden. Voor de families die creatieve manieren hebben gezocht om verbinding en nabijheid te ervaren. Voor vrijwilligers die er zo graag wilden zijn voor onze cliënten, in grote- maar vooral ook in kleine, liefdevolle gebaren.

Dat de 'rek eruit is', is enorm voelbaar geweest in 2021. Dit gold voor zowel de primaire zorg als de ondersteunende diensten. Teams hebben geworsteld met bezettingsproblematiek, met lastige gesprekken en met hun eigen grenzen. Het was niet altijd makkelijk om de richtlijnen te volgen, zeker ook omdat er verschillen ontstonden tussen de regels voor heel Nederland en de adviezen voor zorgorganisaties als Cello. Het thuiswerken en daarmee collega's lange tijd niet fysiek kunnen ontmoeten, viel veel medewerkers zwaar. Tegelijkertijd zagen we ook een voortzetting van de stroom aan saamhorigheid, creativiteit en 'anders naar zorg kijken'. Er ontstonden nieuwe initiatieven. We organiseerden een aantal waardevolle morele beraden waarin we vanuit verschillende perspectieven de dialoog met elkaar voerden.

We hebben met en van elkaar veel geleerd de afgelopen twee jaar. Enkele lessen houden we vast. Deze zijn voornamelijk te zien in de verbeterde contacten / samenwerking tussen wonen en dagbesteding, beter passende dagbesteding voor een aantal specifieke groepen, de contacten met de verwanten en het netwerk en de stappen in de organisatiebrede communicatie. Ook het ondersteuningsaanbod Veerkracht, het open aanbod waarin medewerkers worden uitgenodigd goed voor zichzelf te blijven zorgen en plaatsonafhankelijk werken (voor collega's voor wie dat mogelijk is) zullen blijven.

De intense periode en de achterstanden die we hebben opgelopen - niet alleen in doelen, maar ook in persoonlijk contact en verbinding - maken dat we ook in 2022 aandacht moeten hebben voor een goede balans tussen wat we samen willen en (aan)kunnen.



In verbinding tijdens corona

Ieders flexibiliteit en veerkracht werd tijdens corona enorm op de proef gesteld. Om in verbinding te blijven én voor iets luchtigs te zorgen was er in januari 2021 een interactieve show, mét het 'Samen staan we sterk' lied voor en door cliënten. Luister en kijk.

[> Kijk en luister](#)

Dit is de **raad van bestuur** het meest bijgebleven van 2021:

2021 door de ogen van de bestuurders

Terugkijkend op 2021 springen er voor ons als raad van bestuur de volgende onderwerpen uit:

Corona

Corona bepaalde ook in 2021 in belangrijke mate ons doen en laten. Er is heel hard gewerkt, veel bereikt en we zijn er erg trots op hoe we dit samen hebben gedaan: met medewerkers, cliënten, verwanten, vrijwilligers en andere betrokkenen bij Cello. Corona bracht allerlei emoties en gedragingen met zich mee: onzekerheid, angst, verlies, maar ook andere, mooie en inspirerende vormen van verbinding met elkaar. Het is mooi om te zien hoe we er ook in die moeilijke tijd in zijn geslaagd om met elkaar invulling te geven aan een goed leven. Daar was veel flexibiliteit en creativiteit voor nodig. En dat hebben al onze medewerkers, cliënten, verwanten en vrijwilligers echt laten zien! Geweldig!

Speerpunten

Door alle aandacht die deze pandemie vroeg, hebben we de nodige plannen niet uit kunnen voeren of raakten ze vertraagd. En tegelijkertijd ontstonden er alweer nieuwe plannen. Dit vroeg nadrukkelijk om focus en prioritering. Wat gaan we wel doen en wat zijn dan onze speerpunten, maar ook wat gaan we (voorlopig) niet doen? Het betekent keuzes maken; niet alleen op papier, maar ook in ons denken én handelen. Voor 2022 en verder zijn drie speerpunten vastgesteld om nóg beter aan te sluiten op (toekomstige) zorg- en ondersteuningsvragen van cliënten. We hebben daarbij gekozen voor een programmatische aanpak, wat betekent dat elk van de speerpunten wordt uitgewerkt tot een meerjarig programma. De speerpunten zijn:

1. toekomstbestendig organiseren;
2. duurzame inzetbaarheid;
3. versterken van de professionele kwaliteit.

Strategische speerpunten onlosmakelijk met elkaar verbonden

De strategische speerpunten waarop we focussen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. We willen namelijk graag continu beter en in samenhang aansluiten op huidige en toekomstige cliëntvragen. We willen ons dichterbij de zorg- en ondersteuningsvraag van de cliënt organiseren, met meer focus op de doelgroepen en hun specifieke behoeften aan zorg, faciliteiten en huisvesting. Zo bundelen we onze professionaliteit en kunnen we die verder versterken.

Er is een nieuwe organisatiestructuur ontwikkeld die dit ondersteunt. De nieuwe indeling is:

1. EMB, EVB, EVB+ en Geriatrie
2. MVB, LVB en LVB+
3. Ambulant
4. Jeugd
5. Dagbesteding

We zetten de verlangens van de cliënt en de daarop afgestemde zorg en ondersteuning echt voorop. We sluiten hierbij ook aan op de fundamentele keuze om de zorgprogramma's als houvast te nemen. Daarbij creëren we een omgeving waarin managers en gedragskundigen schouder-aan-schouder samenwerken. Met deze nieuwe indeling faciliteren we dat medewerkers nóg beter in staat zijn om hun werk professioneel én met plezier te kunnen doen.

Talenten

De reacties, om ons te organiseren vanuit de zorg- en ondersteuningsvraag van de cliënt, zijn positief. Duidelijke kaders die richting geven worden omarmd. De vastgestelde kaders bieden ruimte om die beweging vervolgens zelf in te kleuren. Zo kan iedereen vanuit zijn/haar eigen talenten waarde toevoegen en geven we met elkaar kleur en betekenis aan een goed leven voor mensen met een verstandelijke beperking.

2.4 Cello in cijfers

Cello in cijfers

Cliënten

totaal aantal cliënten	2332	(2020: 2309)
met verblijf	1038	(2020: 1043)
zonder verblijf	1294	(2020: 1266)

waarvan

WLZ	57%
WMO/JW	34%
PGB/Onderaanneming	9%

Cello in cijfers

Medewerkers

aantal medewerkers	2336	(2020: 2283)
fulltime eenheden	1464	(2020: 1407)
aantal vrijwilligers	1251	(2020: 1279)

verzuim

Cello	7,8%	(2020: 7,9%)
Landelijke branche	7,2%	(2020: 6,5%)

leerlingen/stagiairs

aantal leerlingen	112	(2020: 81)
aantal stagiairs	350	(2020: 324)

Cello in cijfers

Financieel

totaal opbrengsten:	€ 129 miljoen	(2020: € 125,6 miljoen)
totaal kosten:	€ 129 miljoen	(2020: € 124,8 miljoen)
resultaat:	€ 474.000	(2020: € 0,8 miljoen)

3. Een goed leven

3. Een goed leven

Een goed leven voor mensen met een beperking. Dat vraagt om professionele, menswaardige zorg en ondersteuning. Zodat cliënten wonen, werken, leren en ontspannen op een manier die bij hen past. Daar werken we bij Cello elke dag aan. Vanuit een gelijkwaardige houding. We zijn nieuwsgierig naar de verlangens, de talenten, behoeften en unieke eigenschappen van iedere cliënt, zodat cliënten zoveel als mogelijk hun eigen keuzes kunnen maken en hun ervaringen delen. Daar spelen we zo goed mogelijk op in, samen met de mensen die voor de cliënt belangrijk zijn.

3.1 Cliëntervaringen

Ervaringsdeskundigen Nick en Esmyralda vertellen: “Het is belangrijk dat mensen zich goed voelen bij Cello. En dat ze blij zijn met de zorg die ze krijgen. Zijn ze ergens niet zo tevreden over? Dan wil Cello dat ook weten. ‘Dit vind ik ervan!’ is een goede manier om met cliënten in gesprek te gaan.”

Dit vind ik ervan! is een erkend cliëntervaringsinstrument in de langdurige zorg. Het doel ervan is te zorgen dat cliënten de ruimte hebben om hun wensen, dromen en verlangens te onderzoeken, op een manier die bij hen past. De manier waarop begeleiders met cliënten in gesprek gaan wordt de onderzoekende dialoog genoemd. In deze dialoog komen verschillende onderwerpen aan bod: gevoel, lijf, familie, vrienden en kennissen, meedoen, hulp, huis, doen, kiezen en veilig voelen.

Het invullen van Dit vind ik ervan! is geen doel op zich. Het is een instrument om de regie van cliënten verder te versterken. De kracht is dat Dit vind ik ervan! samenhangt met allerlei ontwikkelingen die bij Cello gaande zijn. Denk hierbij aan ons Mensbeeld, onze methodische cyclus van werken via Mijn Plan in Ons waarvan Dit vind ik ervan! een vast onderdeel is, het basiszorgprogramma en het versterken van medezeggenschap en eigen regie.

Het liefst willen we voor alle cliënten hun ervaringen op de juiste wijze in beeld hebben. Daar zetten we al geruime tijd op in. Toch zien we dat dit niet altijd lukt. Ten opzichte van dezelfde periode van 2020 is er sprake van een afname.

Belangrijke redenen voor het niet altijd slagen, is gebrek aan tijd, prioriteit en capaciteit. Anderzijds mist er ook een stuk bewustzijn. Medewerkers herkennen niet altijd dat ze hele mooie dialogen met cliënten hebben en dat het waardevol is om die te delen. Dit vind ik ervan! is geen afvinklijst of een instrument waarvoor je bewust moet gaan zitten of wat op een vast moment hoeft plaats te vinden. Het vraagt om een onderzoekende houding van begeleider en cliënt. Een goed gesprek over hoe zorg ervaren wordt, kan ook tijdens een wandeling, de koffie of afwas plaatsvinden. Het is de kunst om deze momenten te herkennen.

Het sturen op het invullen van Dit vind ik ervan! vindt vaak van ‘bovenaf’ plaats. Terwijl goede zorg vooral te maken heeft met dat wat onder ‘het goede leven’ wordt verstaan vanuit het perspectief van de cliënt. Dit vind ik ervan! krijgt dus pas echt context op cliënt- en teamniveau. De kern is het verhaal dat in de woorden van de cliënt in Ons wordt vastgelegd. Cijfers alleen zeggen niet zoveel. De waarde die we kunnen hechten aan cijfers op organisatieniveau, weten we niet. Dit is de reden dat we deze cijfers niet vermelden in dit kwaliteitsrapport.

Samen met onze ervaringsdeskundigen is in 2021 gewerkt aan een meerjarig verbeterplan Dit vind ik ervan!. De oorspronkelijke gedachte was sturen op de doelstelling om voor alle cliënten hun

ervaringen in beeld te hebben. Natuurlijk is dat wat we graag willen, maar nog belangrijker is dat de gevoerde gesprekken een goede kwaliteit hebben en echt in dialoog met elkaar gevoerd worden.

Daarom kiezen we ervoor om aansluitend bij de gedachte van Dit vind ik ervan! en ons Mensbeeld, **voorrang te geven aan de kwaliteit** van de gesprekken en de implementatie op **cliënt** en **teamniveau**. We zetten hier in op **vertellen** en **het voeren van de dialoog**. Als we zien dat dit steeds beter lukt, combineren we dit met een reëel percentage ingevulde vragenlijsten op **organisatieniveau**. We zoeken nog naar een manier waarop we op organisatieniveau zo goed mogelijk kunnen leren van de opbrengsten uit Dit vind ik ervan!.



“Een kwartet als hulpmiddel voor het gesprek”

Het Dit vind ik ervan! kwartetspel hebben we gemaakt om cliënten en begeleiders te helpen om met elkaar het gesprek aan te gaan. Esmyralda vertelt.

[> Lees meer](#)

3.2 Regie cliënt versterken: samenspraak en medezeggenschap

Eigen regie om zoveel als mogelijk eigen keuzes te maken, heeft ook alles te maken met medezeggenschap. Nog te vaak horen we dat cliënten en verwanten ervaren dat ze te weinig bij keuzes betrokken worden. Hoe willen cliënten het liefst leven, wonen, werken en ontspannen? Welke ondersteuning hebben ze daarbij nodig? En hoe kunnen we die het beste vormgeven? Daar zijn we bij Cello nieuwsgierig naar!

In 2021 hebben we met elkaar belangrijke resultaten rondom medezeggenschap geboekt:

- We gaven groen licht voor een nieuwe manier om medezeggenschap te organiseren: niet uitsluitend meer volgens de traditionele structuur, maar ook op onderwerp. Korter, spontaner, luchtiger en nabij.
- Het formele huis van medezeggenschap is herbouwd: de medezeggenschapsregeling, het huishoudelijk reglement centrale cliëntenraad, de regeling advies en instemming, maar ook het sociaal statuut. Stuk voor stuk prachtige teksten die erom vragen om in de praktijk handen en voeten te krijgen.
- Projectmedewerkers medezeggenschap hebben vele locaties bezocht. Daar hebben ze vooral inspiratie gebracht en knelpunten zijn geanalyseerd. Vertrekpunt bij deze bezoeken was altijd ons Mensbeeld, de wet is hierbij helpend.

Een belangrijk doel voor 2021 was om op elke locatie maatwerk te realiseren rondom inspraak en medezeggenschap. Deels als gevolg van corona is het niet gelukt om alle locaties te bezoeken. We hebben er echter voor gekozen om het ontstaan van kwalitatief goede medezeggenschap de ruimte te geven. Dit betekent dat het project en het realiseren van de projectdoelen doorloopt in 2022. Het project is eindig. Het versterken van medezeggenschap houdt echter nooit op. Dit maakt onderdeel uit van de kern van ons handelen. Alleen op die manier kunnen we pas echt samen vorm en inhoud geven aan het goede leven van de mensen die hun zorg en ondersteuning aan ons toevertrouwen.

Op de locaties die bezocht zijn, zagen we dat door het creëren van rust en ruimte om het gesprek te voeren, nieuwe energie en inspiratie ontstond. De dialoog levert mooie resultaten op. Het is ook

duidelijk geworden dat om de kwaliteit van inspraak en medezeggenschap te waarborgen, volgens ons Mensbeeld én wetgeving, meer nodig is dan het voeren van een mooie dialoog alleen.

De grootste uitdaging ligt in het realiseren van maatwerk. Op veel locaties wonen cliënten die ondersteuning nodig hebben bij het laten horen van hun stem. Het mooie van (mede)zeggenschap is dat elke keuze, groot of klein, al grote vreugde op kan leveren. Zo wil iedereen toch onder andere kunnen kiezen welke (kleur) bank of stoelen je in huis wil en wat er die dag op het menu staat. En daar ligt precies een van de knelpunten: als we ons niet bewust zijn van de positieve impact van deze keuzes, hebben we de neiging om medezeggenschap en versterken van de eigen regie 'veel te groot' te maken. Meepraten over alles wat er dichtbij de cliënt gebeurt, zelf mogen kiezen hoe je je leven inricht; de grootst mogelijke impact ligt vaak in het kleine en dichtbij de cliënt. Dit vraagt om een andere manier van denken en kijken.

Een belangrijke geleerde les van 2021 is dat er nog meer behoefte aan maatwerk is dan vooraf gedacht. Ondersteuning bij het maken van eigen keuzes, het laten horen van je stem, valt niet te vangen in goede richtlijnen, uitgeschreven plannen of de wet. De kwaliteit verbetert door echte, oprechte aandacht voor de mens die zorg en ondersteuning ontvangt. Met elkaar ontdekken en doen; het voeren van het goede gesprek.



Inspiratie: Naar de top

In 2021 hebben we flinke stappen gezet in de trainingsreeks 'Naar de top'. Hierin ondersteunen we cliënten om hun regie te nemen, hun talenten te ontwikkelen, hierover te communiceren en te groeien als mens.

[> Lees meer](#)



2021 door de ogen van de CCR

Als wij als leden van de centrale cliëntenraad (CCR) terugblikken op 2021 dan springen de volgende onderwerpen eruit:

- er is ons advies gevraagd bij ingrijpende veranderingen in het corona beleid van Cello en bij de wijzigingen in de organisatie;
- corona vroeg het hele jaar in meer of mindere mate aandacht van iedereen;
- het vitaliseren van het onderwerp 'zeggenschap' samen adviseur en de projectmedewerkers medezeggenschap speelde een centrale rol;
- een positieve ontwikkeling is wat ons betreft de totstandkoming van het hernieuwde sociaal statuut;
- en tot slot een verrijkende ervaring was onze deelname aan een uitgebreid en goed georganiseerd bezoek aan verschillende locaties, waarbij de dialoog centraal stond.

In alle gevallen hebben wij het contact met cliënten en zorgverleners als zeer waardevol ervaren om onze rol goed te kunnen vervullen. Dit sterkt ons bovendien in onze overtuiging dat we het contact met onze achterban moeten verbeteren.

Ook hadden de leden een formele rol in de organisatieverandering: zij hebben de voorgenomen besluiten van positief advies voorzien en zullen in 2022 de ontwikkelingen nauwgezet volgen, waarbij wat ons betreft het accent ligt op de impact die het heeft op cliënten en medewerkers.

De leden hebben in 2021 een grote bijdrage geleverd aan het tot stand komen van de nieuwe regelingen, zoals het sociaal statuut en de medezeggenschapsregeling. Ook in 2022 zal de CCR actief bijdragen aan de ontwikkeling van medezeggenschap naar de praktijk en toezien op een kwalitatief goede vertaling naar locaties. Het verstevigen van de relatie met de achterban is daarnaast een doel voor 2022.

3.3 Vrijwillige zorg, tenzij...

Bij Cello vinden we eigen regie en zelf keuzes maken erg belangrijk. We gaan hierbij uit van gelijkwaardigheid en bepalen niet vóór de cliënt, maar samen met de cliënt en/of vertegenwoordiger. We zetten in op vrijwillige zorg en maken samen afspraken waar iedereen het mee eens is. Alleen als er echt sprake is van ernstig nadeel, grijpen we in. In de Wet zorg en dwang staan regels wanneer dat mag. In het kort gaat de de Wet zorg en dwang (Wzd) over alle situaties waarin een cliënt iets wil maar niet mag, of iets moet, maar niet wil.

We constateren dat er hard is gewerkt aan de verdere implementatie van de Wzd. We zijn er echter nog niet. De Wzd is van ons allemaal! Hierin heeft iedereen, in meer of mindere mate, een taak. Dit vraagt om meer bewustwording bij cliënten, hun netwerk én medewerkers over (on)vrijwillige zorg.

Hieronder vermelden we de belangrijkste aspecten en aandachtspunten van 2021:

- Om ons beleid 'vrijwillige zorg, tenzij' handen en voeten te geven, zijn diverse producten ontwikkeld (samenvatting Wzd, gesprekstool voor teams, document veel gestelde vragen) en is in Cello Nieuws regelmatig aandacht aan de Wzd besteed.
- We hebben uitvoerig gesproken over de invulling van de rol van de Wzd-functionaris en het proces hier omheen. Belangrijkste resultaten hiervan zijn:
 - sinds het tweede kwartaal van 2021 is een extern Wzd-functionaris actief. Een aantal gedragskundigen is toegegroeid naar de uitvoering van de rol van Wzd-functionaris vanaf begin 2022, Vanaf 2022 worden zij formeel in deze rol benoemd.
 - start van een pilot met een Wzd-loket.
- Door de enorme druk op de medische dienst en halvering van de capaciteit van de artsen (AVG), was het voor hen niet mogelijk de rol van Wzd-functionaris te vervullen. Door het beperkte aantal AVG-artsen (dit is een landelijk probleem) is ook de noodzakelijke onafhankelijkheid van de Wzd-functionaris in het geding. Vanaf begin 2022 zal een extern arts de rol van Wzd-functionaris vervullen.
- Om als organisatie een goed beeld te krijgen over de inzet van onvrijwillige zorg en de afbouw hiervan én de juiste en complete informatie aan te leveren bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd zijn verbeteringen nodig in de rapportage, registratie en vastlegging van gegevens. Hieraan wordt in 2022 gewerkt en ook besteden we extra aandacht aan de bewustwording van onvrijwillige zorg bij medewerkers.
- De rol van Cello ten aanzien van onvrijwillige zorg bij cliënten in de logeeropvang, naschoolse opvang, dagbesteding en bij cliënten die extramurale zorg ontvangen is nog onvoldoende helder. Een relevant vraagstuk waarover we in 2022 meer duidelijkheid willen hebben en wat een verdere uitvoering in de praktijk moet krijgen.

In de rapportage '[Analyse onvrijwillige zorg 2021](#)' is meer informatie beschikbaar over de Wet zorg en dwang, onze werkwijze, verbetervoorstellen en de cijfers over de inzet van onvrijwillige zorg.

3.4 Passende zorg voor cliënten met voor ons moeilijk verstaanbaar gedrag

We constateren al langere tijd dat de cliëntpopulatie aan het veranderen is. We zien een duidelijke toename van het aantal cliënten met complexe (gedrags)problematiek en daarmee vaak ook voor ons moeilijk verstaanbaar gedrag. Momenteel bestaat onze wachtlijst voor ongeveer 50% uit mensen met voor ons moeilijk verstaanbaar gedrag.

We spelen nog onvoldoende toekomstbestendig in op de zorgvragen van deze (toekomstige) cliënten. In de dagelijkse praktijk zien we dat er op bepaalde plekken met regelmaat sprake is van handelingsverlegenheid. Het bieden van een voor cliënten, verwanten en medewerkers (toekomstbestendig) perspectief en bijbehorende aanpak verdient nadrukkelijk de aandacht.

In 2021 is meer richting gekomen in het beantwoorden van de vraag wat Cello voor deze cliënten zou willen en kunnen betekenen en wat dat vervolgens voor de organisatie van onze zorg- en dienstverlening betekent. Een verkennende analyse heeft de volgende resultaten opgeleverd:

- (meer) inzicht gegeven in de diversiteit van de zorgvragen van cliënten met voor ons moeilijk verstaanbaar gedrag en de bijbehorende randvoorwaarden;
- een beter beeld van het soort zorgvragen dat deze cliëntgroep stelt en die Cello op dit moment (nog) niet (overal even) goed kan beantwoorden;
- een praktijkvisie op de zorg voor mensen met voor ons moeilijk verstaanbaar gedrag. Dit betreft een concretisering van ons Mensbeeld ten aanzien van deze groep.

Op basis van deze resultaten heeft Cello vervolgens een extern bureau gevraagd om te ondersteunen bij het verbeteren van de zorg voor deze cliëntgroep. Zij zijn in 2021 begonnen met hun opdracht en deze wordt in 2022 afgerond met een advies. Dit advies levert een belangrijke bijdrage hoe de zorg voor deze cliënten in al haar facetten beter georganiseerd kan worden.

2021 door de ogen van de raad van toezicht

Terugkijkend op 2021 springen er voor ons als raad van toezicht de volgende onderwerpen uit:

De samenwerking in de raad

Als leden van de raad van toezicht voelen wij ons enorm betrokken bij Cello. Om onze rol goed in te kunnen vullen moeten we wél met een bepaalde afstand naar de ontwikkelingen bij Cello kunnen kijken. Qua samenstelling zijn wij heel verschillende mensen; de een is wat meer van de cijfers, de ander van de regie voor cliënten. Zo houden we elkaar goed in balans. Wat dan ook weer tot mooie gesprekken met de bestuurders leidt. Die gesprekken zijn niet altijd gemakkelijk, maar daar wordt de besluitvorming wél beter van.

Het betekent ook dat we soms bewust vertragen. Dat doen we om de samenhang goed te bewaken én om ervoor te zorgen dat de keuzes die gemaakt worden goed doordacht zijn.

Benoeming bestuurder

Eind 2020 gingen we samen met het managementteam, de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad op zoek naar een opvolger van aftredend bestuurder Frank van Beers. We hadden dit proces al voor een heel eind gelopen

toen bleek dat tóch niet iedereen achter de benoeming van een beoogde kandidaat stond. In die tijd is de vertrouwensrelatie tussen de geledingen enorm versterkt. Dit maakte het vervolgens makkelijk om kort en snel te schakelen bij de benoeming van tijdelijk bestuurder Marc Bindels. Juist toen het spannend werd, zijn we goed met elkaar in verbinding gebleven. Wij ervaren dat als heel waardevol.

Op locatie

Om gevoel te houden bij wat er in een organisatie gebeurt, is het zinvol om op locatie aanwezig te zijn. In september 2021 hebben we een aantal locaties bezocht. Het maakte indruk om bijvoorbeeld in de ambulante zorg mensen te ontmoeten die heel ver van je eigen belevingswereld af staan. Mensen die behalve dat ze een beperking hebben naar eigen zeggen hun leven niet op orde hebben. En daar zelf over zeggen dat ze 'nog nooit jouw soort mensen hebben ontmoet'. De conclusie was dat er veel verschillende werelden en werkelijkheden zijn. En dat het lastig is om buiten je eigen bubbel te denken.

Dit soort bezoeken gaan we vaker doen; ze helpen ons om in beeld te houden voor wie Cello er is.

4. Mijn Plan

4. Mijn Plan

We zijn nieuwsgierig naar wie de cliënt is, wat zijn wensen en behoeften zijn en welke ondersteuning hij van Cello wil ontvangen. We praten met de cliënt over wat hij graag wil en wat ervoor nodig is om dat te realiseren. Met Mijn Plan brengen we dit in kaart.

Samen met de cliënt en de mensen die belangrijk voor hem zijn, gaan we daarmee aan de slag. De afspraken die we samen maken en alles wat daarmee samenhangt, leggen we vast in Ons. Dat is geen eenmalige actie, want mensen veranderen voortdurend. Met Mijn Plan werken we methodisch, en houden voortdurend aandacht voor wat goed gaat en wat beter kan.

4.1. Werken met Mijn Plan

De verschillende onderdelen waaruit Mijn Plan bestaat, geven een zo compleet mogelijk beeld van de cliënt, zijn wensen en ambities. Die onderdelen zijn: *Wie ben ik? Wat wil ik? Wat spreken we af?* en *Wat vind ik ervan?*

‘Mijn Plan in Ons’ ondersteunt het cliënt-centraal werken. Het versterkt de samenwerking in de driehoek tussen cliënt, zijn netwerk en de professional. Het methodisch, multidisciplinair en efficiënt werken kan beter. Dit is de reden dat we in de periode 2020 - 2021 de audit ‘Mijn Plan in Ons’ hebben georganiseerd. Met deze audit willen we teams helpen om verbeterpunten in beeld te krijgen en ook verder op te pakken.

Methodisch werken is natuurlijk geen doel op zich, maar het helpt om de cliënt zo goed mogelijk te ondersteunen op basis van een actueel beeld. Deelnemers aan de audit geven dan ook aan dat de structuur van Mijn Plan ondersteunt en houvast geeft in het dagelijks handelen, waardoor de cliënt echt centraal staat..

Uit de audits bleek ook dat niet iedereen op een eenduidige manier met de verschillende onderdelen van Mijn Plan werkt. In dat geval ervaren medewerkers, en daarmee uiteindelijk ook de cliënt, niet de voordelen van het methodisch werken. Wat viel hierbij op?

- Het systeem Ons wordt niet altijd gezien als de plek waar je op een methodische wijze het dossier van de cliënt opbouwt.
- Bepaalde cliëntinformatie is wel beschikbaar in Ons, maar niet op de juiste plek. Hierdoor is er geen of onvoldoende samenhang tussen de verschillende onderdelen. Dat geldt in het bijzonder voor het multidisciplinair samenwerken in Ons, waarbij de verantwoordelijkheid gezamenlijk gedragen moet worden.

Op basis van de audits concluderen we dat de volgende aspecten van belang zijn en blijven:

- Houd de aandacht vast om de basiskennis over het methodisch werken in Ons op peil te brengen en te houden.
 - multidisciplinaire teams zijn in 2021 gestart met de verbeterpunten. Dit proces loopt door en vraagt om tijd, aandacht en kennis.
- Faciliteer met duidelijke kaders en informatie. Heldere, actuele en vindbare informatie over procedures van het methodisch zorgproces helpen hierbij.
 - dit is in 2021 gerealiseerd.
- Zorg voor heldere keuzes en samenhang in het zorgproces. Dit betekent dat continu wordt getoetst wat consequenties van nieuwe ontwikkelingen zijn voor het zorgproces.
 - dit gebeurt vanuit het Cello Informatie Overleg (CIO).
- Ondersteun specifieke disciplines.

- in het najaar zijn diverse goed bezochte webinars georganiseerd voor persoonlijk en coördinerend begeleiders, gedragskundigen, paramedici en preventie-assistenten.
- Blijf audits organiseren om verder te kunnen leren en ontwikkelen.
 - in 2022 start een tweede ronde thematische audits Mijn Plan in Ons.

Methodisch werken

Het streven is dat alle cliënten van Cello een actueel zorgplan (onderdeel Wat spreken we af?) hebben. Helaas zien we dat dit niet altijd het geval is. Voor 2021 is een daling ten opzichte van 2020 zichtbaar. Dat geldt ook voor de andere onderdelen van Mijn Plan. Ondanks de aandacht en verbeterpunten uit de audits, lijkt het erop dat niet de gehele cyclus van methodisch werken wordt doorlopen. Dit heeft blijvend aandacht nodig.

2021 door de ogen van de ervaringsdeskundigen

Als de ervaringsdeskundigen terugblikken op 2021, dan geven zij daar de volgende woorden aan:

WOORDZOEKER

Alle woorden hieronder zitten verstopt in de puzzel.

Horizontaal ↔ Verticaal ↕ Diagonaal ↗ of ↘

Zoek de woorden. Streep ze door. Er blijven letters over.

Maak van die letters het puzzelwoord

G	I	D	N	U	K	S	E	D	S	G	N	I	R	A	V	R	E
Y	B	E	G	R	I	J	P	E	L	I	J	K	E	T	A	A	L
N	E	T	H	C	A	R	D	P	O	X	U	T	Q	E	D	I	T
S	P	A	H	C	S	N	E	G	G	E	Z	E	D	E	M	A	V
X	X	I	N	T	E	R	V	I	E	W	S	C	M	G	X	T	C
R	G	X	G	N	A	V	R	E	K	I	D	N	I	V	T	I	D
Q	B	T	N	A	A	R	D	E	T	O	P	Q	D	O	M	I	V
K	T	E	A	M	B	U	I	L	D	I	N	G	U	G	R	B	H
S	E	I	T	A	T	I	C	I	L	L	O	S	U	M	E	K	K
C	O	V	X	P	D	R	W	F	Z	N	F	I	R	C	T	N	K
L	C	K	K	O	S	I	W	C	Q	X	S	E	Z	L	Q	E	E
L	Y	M	X	F	Q	O	Q	F	P	R	Y	B	A	W	I	I	I
C	E	L	L	O	M	U	Z	I	K	A	A	L	A	B	I	L	H
N	E	G	N	I	R	E	D	A	G	R	E	V	M	F	S	H	T
U	U	Y	Z	X	W	S	N	L	X	J	J	P	H	D	D	G	E
D	Q	Y	U	P	U	O	O	U	O	W	I	X	E	U	B	O	R
F	V	E	I	T	A	V	O	N	N	I	E	K	I	U	A	L	H
M	G	E	I	G	E	N	R	E	G	I	E	W	D	T	M	V	M

BEGRIJPELIJKE TAAL
DUURZAAMHEID
ETHIEK
MEDEZEGGENSCHAP
SOLLICITATIES
VLOG
CELLO MUZIKAAL
EIGEN REGIE
INNOVATIE
NAAR DE TOP
TEAMBUILDING
DIT VIND IK ER VAN
ERVARINGSDESKUNDIG
INTERVIEWS
OPDRACHTEN
VERGADERING

Oplossing

4.2 Vernieuwde autorisatie

Om optimaal methodisch te werken volgens Mijn Plan is het natuurlijk belangrijk dat iedereen die bij de cliënt betrokken is over de juiste informatie kan beschikken.

In het dagelijks leven van de cliënt is meestal sprake van een vast team dat direct naast of op iets grotere afstand van de cliënt staat. Het is duidelijk dat teamleden toegang moeten hebben tot cliëntgegevens in Ons en hier bijvoorbeeld ook moeten kunnen rapporteren. Maar hoe ga je om met een medewerker die invalt, of een gedragskundige die tijdelijk waarneemt?

Afgelopen jaren werd duidelijk dat er regelmatig sprake was van situaties waarin medewerkers meer cliëntgegevens konden inzien dan gewenst.

Om dit probleem blijvend op te lossen, hebben we een aantal uitgangspunten geformuleerd om de autorisatiestructuur in Ons opnieuw in te richten. Die uitgangspunten zijn:

- Cello wil de autorisatie zodanig vorm en inhoud geven dat deze tot zo min mogelijk administratieve last leidt;
- de autorisatie moet het multidisciplinair samenwerken bij Cello ondersteunen.

Op basis van deze uitgangspunten is in 2021 de autorisatiestructuur in Ons opnieuw ingericht.

4.3 MIRS meldingen opnemen in Ons

De applicatie Ons vormt een onmisbare schakel in de zorg- en dienstverlening van Cello. Hierin slaan we alle informatie op die noodzakelijk is om de cliënt professioneel te kunnen begeleiden. Een belangrijk onderdeel daarvan is de rapportage. Medewerkers van Cello rapporteren kort en bondig over alle zaken die voor de betreffende cliënt van belang zijn. Dat geldt ook voor eventuele incidenten waar een cliënt bij betrokken is. Medewerkers maken daar ook MIRS-meldingen van. MIRS staat voor Meldingen Incidenten en Risicovolle Situaties.

De tekst van de rapportage en de MIRS-melding is vaak identiek, wat maakt dat de medewerker deze handmatig van de ene applicatie naar de andere moet kopiëren. Hoewel dit voor veel medewerkers een bekende handeling is wordt het als een administratieve last ervaren.

In 2021 is technische koppeling aangelegd tussen Ons en het MIRS-systeem. Wanneer de medewerker een MIRS-melding maakt, kan de tekst van die MIRS-melding automatisch in de rapportage in Ons opgenomen worden. Ongeveer 40 locaties hebben meegedaan aan een pilot. De resultaten daarvan waren positief. Medewerkers hoeven immers niet meer te knippen en plakken met stukjes tekst en dat scheelt tijd! De verwachting is dat alle locaties in 2022 op deze wijze kunnen gaan werken.

5. Clïent en netwerk

5. Cliënt en netwerk

Een goed leven is een samenspel tussen de cliënt, zijn familie, netwerk, omgeving, vrijwilligers en begeleiders. Samen vergroten we de leefwereld en regie van cliënten. In dit hoofdstuk besteden we aandacht aan de verschillende manieren waarop we de communicatie tussen cliënten en hun netwerk proberen te versterken en de rol en betekenis van vrijwilligers.

5.1 Caren: samen zorg organiseren

Cliëntportaal Caren geeft cliënten en hun netwerk de mogelijkheid om op elk moment van de dag het persoonlijk dossier in te zien, informatie te delen, afspraken te plannen en berichten uit te wisselen. In 2018 zijn we gestart met een pilot en vanaf juli 2020 is gestart met de verdere uitrol van Caren.

Doelstelling en resultaat

Onze inzet is erop gericht dat alle cliënten gebruik kunnen maken van Caren. Door informatie te delen via het cliëntportaal Caren werken we transparanter, vergroten we de regie van de cliënt en de samenwerking in de driehoek. In 2021 wilden we bereiken dat we alle cliënten, hun netwerk en medewerkers hebben geïnformeerd over Caren.

Dit valt op in 2021 en hier gaan we mee verder:

- We hebben diverse vormen gebruikt om cliënten en hun netwerk over Caren te informeren. Ondanks deze diversiteit in onze communicatie weten we niet of cliënten, hun netwerk en medewerkers ook daadwerkelijk geïnformeerd zijn.
- Voor ruim 1.200 cliënten zijn codes aangevraagd om gebruik te gaan maken van Caren. Voor een kleine 900 cliënten is een actieve koppeling met de zorgpagina Caren gerealiseerd.
- Niet alle aangevraagde codes worden omgezet naar een actieve zorgpagina op Caren. Ondanks dat codes 6 weken geldig zijn, wordt soms meerdere keren een code voor een cliënt aangevraagd. Ook komen codes niet altijd aan op een locatie binnen of buiten Cello. In 2022 onderzoeken we dit verder en werken we toe naar een oplossing.
- In het 1e kwartaal van 2022 zetten we een enquête uit onder cliënten, hun netwerk en medewerkers. We hopen hierdoor meer zicht te krijgen op de mate waarin alle betrokkenen geïnformeerd zijn, hoe Caren ervaren wordt en op welke manier het een bijdrage levert aan de doelstelling van Caren.

5.2 Familienet: communicatie met naasten versterken

Sinds 2013 werken we bij Cello met Familienet om de communicatie met naasten te versterken. Dit is een afgeschermd platform wat veel overeenkomsten heeft met social media.

Zorgprofessionals kunnen Familienet gebruiken om het netwerk, met foto's en video's, op de hoogte te houden van leuke activiteiten, mooie momenten en alledaagse bezigheden. Ook kunnen cliënten en hun naasten zelf berichten plaatsen.

Familienet draagt bij aan een betere samenwerking in de driehoek; cliënten en hun naasten krijgen een betere inkijk in elkaars leven.

Dit valt op in 2021 en hier gaan we mee verder:

- Een deel van de cliënten en hun familie en de locaties maakt bijna dagelijks gebruik van Familienet. Het aantal geplaatste berichten varieert sterk per locatie.
- Eind 2021 hebben 165 woon- en 94 dagbestedingslocaties een eigen pagina. Hieraan zijn ongeveer 1.225 medewerkers gekoppeld.
- In 2021 hebben diverse dagbestedingslocaties voor elke groep een pagina aangemaakt in plaats van een locatiepagina. Hierdoor kunnen naasten nog beter op de hoogte gehouden worden.
- 900 cliënten hebben een Familienet account. Eind 2021 waren aan deze accounts (toegang tot Familienet) ruim 3.000 naasten gekoppeld. Het aantal naasten is in 2021 toegenomen.
- Na de sterke toename van het aantal geplaatste berichten vanuit naasten in 2020, zien we dat dit in de loop van 2021 is afgenomen naar hetzelfde niveau als voor corona.
- Familienet blijft in ontwikkeling om het platform steeds mooier en gebruiksvriendelijker te maken. Cello levert hieraan een actieve bijdrage door kritisch mee te denken.
- Een wens van velen is een app Familienet, waardoor het platform ook gebruikt kan worden op een mobiele telefoon. Daar wordt in 2022 aan gewerkt.
- Vanwege de nieuwe organisatiestructuur, vinden aanpassingen plaats in de benaming van locaties. Dit moment wordt benut om de bestaande pagina's van woon- en dagbestedingslocaties op te schonen en Familienet binnen Cello weer onder de aandacht te brengen.

5.3 Innoveren doen we samen

Innoveren is samen kijken hoe we onszelf elke dag kunnen blijven uitdagen om de zorg en het goede leven van onze cliënten nóg beter en leuker te maken. Dat doen we vanuit gelijkwaardigheid met de cliënt, verwanten, medewerkers en vrijwilligers. We innoveren op een simpele en speelse manier en we experimenteren. We delen (goede) initiatieven en helpen anderen zodat we hier samen van kunnen leren.



Inspiratie: Podcast 'samen zorgen'

We maakten een reeks podcast afleveringen met het thema 'samen zorgen'. In deze afleveringen gaan we in gesprek met cliënten, familie en medewerkers over samenwerken aan een goed leven voor cliënten.

[> Lees meer](#)



Kracht van kleding: samen ontdekken

De Kracht van kleding brengt driehoeken samen: cliënten voelen zich gezien, begeleiders worden zich meer bewust van de invloed die kleding heeft op cliënten en hun familie. En het gesprek hierover zorgt voor mooie verbindingen.

[> Lees meer](#)

5.4 Rol en betekenis van vrijwilligers

Vrijwilligers spelen een belangrijke rol in het leven van cliënten. Zij zorgen er samen met de ouders, het netwerk en medewerkers voor dat het goede leven van mensen met een beperking gestalte krijgt. Vrijwilligers worden op maat gematcht en maken samen met medewerkers deel uit van het team. Zij zetten hun kennis, passie en talent in, zodat cliënten mee kunnen doen in de maatschappij. Veel activiteiten op het gebied van wonen, dagbesteding en vrije tijd zijn afhankelijk van de inzet van onze vrijwilligers.

Door de corona-maatregelen was dat ook in 2021 lastiger. Net als in 2020 nam het aantal vrijwilligers af. Het belangrijkste doel voor 2021 was het behouden van de verbinding met de vrijwilligers. Vanuit het overkoepelende team vrijwilligerswerk zijn hiervoor diverse activiteiten ingezet: kaartjes, nieuwsbrieven, ludieke huldigen van jubilarissen en een [eindejaars Drive Thru](#) waarbij vrijwilligers een goodiebag ontvingen. Dit alles is als zeer positief ervaren.

De verbinding met vrijwilligers behouden vanuit de bijna 170 werkplekken waar vrijwilligers actief zijn, is vanwege corona, arbeidskrapte en personeelwisselingen een hele uitdaging. Bij de werkplekken waar stabiliteit wordt ervaren en een vast aanspreekpunt voor vrijwilligers aanwezig is, lukte dit over het algemeen goed. Op werkplekken waar het de teams veel energie kostte om de roosters rond te krijgen en er sprake was van krapte en wisselingen, is het helaas niet altijd gelukt om in verbinding te blijven. Juist op die werkplekken hebben meer vrijwilligers de keuze gemaakt om te stoppen met hun vrijwilligerswerk.

Voor 2022 en verder willen we de vrijwilliger meer bij dit vraagstuk gaan betrekken. Zo hopen we dat er meer verbondenheid ervaren wordt én de vrijwilliger duurzamer inzetbaar is. We ondersteunen de teams hierbij en stellen de volgende vragen: Wat is er nodig dat vrijwilligers zich thuis blijven voelen bij Cello? Zijn er voldoende mogelijkheden voor de vrijwilliger om zich door te ontwikkelen wanneer daar behoefte aan is? Bovendien signaleren we, onder andere via [2match.nu](#), een toename in de behoefte aan inzet van vrijwilligers bij ambulante wonende cliënten.

Ondanks dat er vrijwilligers zijn gestopt in de corona tijd, kunnen we met trots melden dat we relatief meer vrijwilligers hebben in vergelijking met collega instellingen. Hierdoor noemt het zorgkantoor ons ook als voorbeeld.

Vrijwilligers leveren zoals gezegd een belangrijke bijdrage aan het goede leven van cliënten. Het is dan ook onze taak om vrijwilligers zo optimaal mogelijk mee te laten doen met de kansen en mogelijkheden die er bij Cello zijn. Hiervoor blijven we ons inzetten. Samen zijn we Cello!

Halverwege 2021 zijn we gestart met het project 'De Verschilmakers' van het Oranjefonds. Dit geeft ons de mogelijkheid om de komende drie jaar meer jonge mensen als vrijwilliger aan Cello te binden. En meer diversiteit te krijgen in de samenstelling van het huidige vrijwilligersbestand. Deelname aan dit project biedt kansen om het vrijwilligerswerk binnen Cello naar een hoger plan te tillen. Daarmee versterken we het informele netwerk van onze cliënten.

6. Veilig leven en werken

6. Veilig leven en werken

Een veilige omgeving om te leven en te werken is erg belangrijk voor cliënten en medewerkers van Cello. Daar zal iedereen het mee eens zijn. Maar wat doe je wanneer het onbegrepen gedrag van een cliënt (letterlijk) botst met de veiligheid van de medewerker of wanneer het verhogen van de veiligheid haaks lijkt te staan op het voeren van eigen regie door die cliënt? Het is regelmatig een hele uitdaging om hierin een balans te vinden.

Een veilige omgeving om te leven en werken, is echter niet alleen belangrijk voor cliënten en medewerkers van Cello. Landelijk is er eveneens veel aandacht voor dit onderwerp en zijn er wetten en regels waaraan Cello als professionele organisatie moet voldoen.

De persoonlijk ervaren veiligheid van cliënten en medewerkers lijkt soms uit het zicht te raken door de uitgebreide wet- en regelgeving zoals die voor Cello als professionele organisatie geldt. In dit hoofdstuk zetten we deze beide 'vormen van veiligheid' samen en in samenhang uiteen. We beschrijven hoe we ze 'slimmer' proberen in te richten zodat medewerkers van Cello er effectief, efficiënt en zo makkelijk mogelijk mee kunnen werken.

6.1 Onderzoek Veilig leven en werken

Dat medewerkers van Cello soms worstelen met het thema veiligheid blijkt onder andere uit de inhoud van de teamreflecties. Enkele jaren geleden bleek namelijk dat zo'n 40% van de medewerkers bij de teamreflectie de veiligheid in zorg- en dienstverlening als 'matig' beoordeelde.

In 2021 is Cello dan ook een onderzoek gestart om antwoord te krijgen op de vraag 'Waar, wanneer en in welke vorm doet onveiligheid zich voor?' Dit onderzoek wordt uitgevoerd door een extern bureau. Er zijn oriënterende gesprekken gevoerd en afronding vindt in 2022 plaats. De resultaten leveren Cello een helder beeld op van de huidige problematiek en daarmee ook van manieren om hierop in te spelen.

6.2 Bedrijfshulpverlening

Als professionele zorgorganisatie moet Cello op elke locatie voldoen aan Arbo wet- en regelgeving. Een onderdeel daarvan is bedrijfshulpverlening (BHV). Cello zoekt hierbij naar een goede balans tussen de wettelijke verplichting en de Cello-wens om dit voor alle medewerkers gebruiksvriendelijk en effectief in te zetten.

- In 2021 ontwikkelde Cello een nieuw opleidingsplan voor de BHV. Hierin is speciale aandacht voor de 'ontruimer' van elke locatie.
- Ook werden de BHV-handboeken vervangen door ontruimingsplattegronden met instructie. Hierdoor is de boodschap compacter en overzichtelijker.

Door corona konden niet alle geplande scholingen en oefeningen in 2021 doorgaan. We streven ernaar om dit in 2022 in te halen.

6.3 Risico-inventarisatie en -evaluatie

Medewerkers van Cello kunnen in hun werk te maken hebben met fysieke belasting, werkdruk en bijvoorbeeld agressie. We moeten deze risico's op de locaties in kaart brengen en duidelijk maken hoe deze beperkt kunnen worden. Deze systematiek heet Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). In het verleden bestond een RI&E per locatie uit honderden te beantwoorden vragen. We hebben om dit proces voor medewerkers gemakkelijker en gebruiksvriendelijker te maken de bestaande werkwijze aangepast.

- In 2021 heeft Cello zelf een applicatie ontworpen. Alle verzamelde informatie wordt hierin automatisch verwerkt en met een plan van aanpak aan het betreffende team overgedragen.
- De nieuwe applicatie stelt ons in staat om mogelijke trends te ontdekken in de risico's op organisatieniveau.

De werking van de applicatie wordt in 2022 voorgelegd aan een extern deskundige. Na goedkeuring vindt in het voorjaar van 2022 een veldtoets plaats.

6.4 Incidenten, calamiteiten en klachten

Incidenten

Cello wil eventuele veiligheidsrisico's voor cliënten en medewerkers natuurlijk graag voorkomen. Voor cliënten gebeurt dat zoveel als mogelijk in de driehoek 'cliënt, zorgprofessional en ouder/familie'. Hierbij wordt gezocht naar een balans tussen maatregelen om eventuele risico's te voorkomen en accepteren dat risico's nu eenmaal bij het leven horen. Omdat absolute veiligheid onmogelijk is, doen zich bij Cello soms incidenten voor. Een zorgorganisatie is verplicht om deze incidenten te registreren. Cello heeft hiervoor het MIRS-systeem ingericht. Elke medewerker kan een MIRS-melding maken. Zo'n melding wordt automatisch naar de leidinggevende van de melder verzonden. De betrokkenen kunnen het incident vervolgens bespreken, kijken naar oorzaken en onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om een incident te voorkomen. Het MIRS-systeem is zo ingericht dat informatie uit specifieke meldingen automatisch naar bepaalde functionarissen binnen Cello gezonden wordt. Deze ondersteunende professionals kunnen die informatie gebruiken om de betrokkenen te adviseren of te ondersteunen.

Bij Cello worden MIRS-meldingen gemaakt. Hoewel het mogelijk is om te zoeken naar trends of opvallende verschillen ten opzichte van andere perioden, zeggen die cijfers op Cello niveau niet zo veel. Ze krijgen immers alleen inhoud in de context van de omgeving. De werkelijke meerwaarde zit dan ook in het gebruik van deze cijfers op de locaties. Het is dan ook belangrijk om het MIRS-systeem zo te organiseren dat de drempel om incidenten te melden en ervan te leren zo laag mogelijk is. Om dit te realiseren is in 2021 frequent contact geweest met gebruikers en is het gelukt om het formulier steeds gebruiksvriendelijker te maken.

Calamiteiten

Als er sprake is van een ernstig incident moeten zorgorganisaties als Cello dit melden bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Het ernstige incident wordt dan een calamiteit genoemd. Na het melden, onderzoekt Cello de calamiteit en rapporteert hierover aan IGJ. In 2021 meldde Cello één calamiteit bij IGJ.

Cello onderzoekt echter ook regelmatig minder ernstige incidenten om te achterhalen wat er precies gebeurd is, hoe dit heeft kunnen gebeuren, wat we ervan kunnen leren en wat we eraan kunnen doen om situaties zoals deze (Cello-breed) te voorkomen. Hierbij worden verbetermaatregelen en Cello-brede aanbevelingen geformuleerd. In 2021 onderzochten we intern vier dergelijke incidenten.

Klachten

Het komt wel eens voor dat een cliënt(vertegenwoordiger) niet tevreden is over de zorg die Cello biedt. Er zijn verschillende manieren om dat bespreekbaar te maken. In de eerste plaats natuurlijk op de locatie waar de onvrede ontstaan is. Als dat echter niet tot een oplossing leidt, kan de cliënt of zijn wettelijk vertegenwoordiger onder andere terecht bij de klachtencommissie van Cello. De klachtencommissie zal altijd proberen om de persoon die een klacht inbrengt weer in contact te brengen met de medewerkers van de locatie waar de onvrede ontstaan is. Daar ligt volgens

Cello dan ook de oplossing. Dit kan gebeuren door inzet van de klachtenfunctionaris, de secretaris van de klachtencommissie, een lijnverantwoordelijke of een cliëntvertrouwenspersoon. Pas wanneer al deze mogelijkheden uitgeput zijn, zal de klachtencommissie een uitspraak doen over de vraag of de ingediende klacht gegrond is.

Gelukkig is het mogelijk om de meeste van de ingediende klachten bij de klachtencommissie op deze wijze te behandelen. In 2021 ontving de klachtencommissie van Cello zeven formele klachten waarvan er uiteindelijk één tot een hoorzitting leidde. Een van de zeven ingediende klachten betrof onvrijwillige zorg en is doorgestuurd naar een externe klachtencommissie. Cello mag dit soort klachten immers niet zelf behandelen.

Cliënten zijn over het algemeen tevreden over de klachtbehandeling door de klachtencommissie. Hoewel men niet altijd tevreden is over de situatie, ook niet na afloop, is men wel tevreden over het vinden van een luisterend oor, de snelheid van het contact en het serieus genomen worden. Deze tevredenheid staat dus los van de inhoudelijke oplossing.

7. Professionele kwaliteit

7. Professionele kwaliteit

Zorg- en ondersteuning is mensenwerk. Elke medewerker levert vanuit zijn functie direct of indirect een bijdrage aan het goede leven van cliënten. Al deze medewerkers zijn ook teamleden die samen afstemmen om doelen te formuleren en te bereiken. Dat vraagt om een professionele houding van de Cello-medewerkers. En een organisatie die hen faciliteert om professioneel te kunnen werken.

7.1 Teamontwikkeling

Teamreflectie

De teamreflectie in de primaire zorg is een belangrijk onderdeel van het kwaliteitskader gehandicaptenzorg en ook bij Cello. Teams van professionals kijken samen terug op hun handelen en stellen zich de vraag: 'wat gaat goed en wat kan beter?'

Zij kunnen hierbij gebruikmaken van de teamreflectie-gesprekslijst waarin zes vragen worden gesteld:

- Hoe ervaren cliënten hun kwaliteit van leven en onze ondersteuning?
- Hoe verloopt het werken volgens Mijn Plan?
- Hoe is de relatie in de driehoek?
- Hoe is het met de veiligheid van onze zorg en ondersteuning?
- Hoe doen we het als team?
- Hoe doen we het financieel?

De resultaten van deze reflectie kunnen teams gebruiken om de teamplannen te formuleren. Door in elk team gebruik te maken van de teamreflectie-gesprekslijst, spreken we bij Cello dezelfde taal en kunnen we van elkaar leren.

In 2021 werd voor het vijfde jaar door de teams gereflecteerd. Net als in 2020 zijn over 2021 ongeveer 35 schriftelijke teamreflecties beschikbaar. Dit is een halvering ten opzichte van 2019. Teamleden die deelnemen aan reflectiebijeenkomsten, waarderen het gesprek over de thema's. Van veel teams is onbekend of zij een reflectiebijeenkomst hebben georganiseerd, op welke wijze een eventuele reflectie plaatsvond en wat daarvan de opbrengst was.

Teamplannen

Professionele teams werken planmatig en methodisch. Een teamplan is dan ook een vanzelfsprekend onderdeel van het planmatig en methodisch werken als team. De uitkomsten van de teamreflectie vormen, naast de speerpunten uit de kaderbrief, een belangrijke bron voor deze teamplannen.

Eind 2021 was van 56 teams een actueel teamplan (minder dan een derde van het totaal aantal teams) beschikbaar. Het daadwerkelijk aantal teamplannen ligt waarschijnlijk iets hoger, omdat niet alle plannen ingezonden worden. In de voorbereiding van het opstellen van dit kwaliteitsrapport is contact opgenomen met een aantal betrokken MZD-ers om met hen van gedachten te wisselen over teamreflectie en teamplannen. De resultaten hiervan worden hieronder schematisch weergegeven.

Proces

Bij het opstellen van dit kwaliteitsrapport werd duidelijk dat de kwaliteitsverschillen tussen de teamreflecties en -plannen van de verschillende locaties groot zijn. Er zijn locaties waar de teamreflectie een vaststaande en, door teamleden gewaardeerde, bijeenkomst is. In die gevallen is het een logische voorbereiding op het opstellen van een teamplan waar teamleden zich ook echt mee verbinden. Daar tegenover staan echter ook locaties waar geen teamreflectie

plaatsvindt en geen teamplan wordt opgesteld. Gevraagd naar een verklaring voor deze verschillen, geven de geïnterviewde MZD-ers het volgende aan:

- Planning en aansturing in de totstandkoming van een teamplan, komt veelal vanuit de MZD-ers.
- Bij het opstellen van het teamplan hebben de CB-ers een belangrijke uitvoerende rol.
- Het opstellen van een teamplan wordt niet overal gedragen door de teams.
- Het volgen van de voortgang van de doelen in het teamplan vindt (over het algemeen) beperkt plaats.

Teamplan

De geïnterviewde MZD-ers geven ook informatie over de vorm van het teamplan.

- Het merendeel vindt een format voor het teamplan wenselijk. Overigens geven zij hierbij ook aan dat dit format wel ruimte moet laten voor persoonlijke inbreng en opmaak.
- Het is wenselijk dat dit format al een opsomming bevat van onderwerpen uit het Meerjarenbeleidsplan, de Kaderbrief, en het organisatieplan.

Ervaren knelpunten

Al enkele jaren blijkt dat het lastig is om op organisatieniveau betrouwbare informatie op te halen over de uitgevoerde teamreflecties en opgestelde teamplannen. Dit heeft verschillende oorzaken:

- Hoewel het beleid is om jaarlijks een teamreflectie te organiseren en een teamplan op te stellen, ligt er ruimte om hiervan af te wijken. Het is bij teams niet altijd een vanzelfsprekend onderdeel van een jaarcyclus. Ook lijkt de sturing hierop te ontbreken.
- De vorm waarin de teamreflectie plaatsvindt en teamplannen geformuleerd worden, is vrij. Zelfs wanneer de informatie beschikbaar is, maakt dit het lastig om hieruit op organisatieniveau informatie te destilleren.
- Het is onduidelijk hoeveel teams we kunnen onderscheiden. Cello maakt gebruik van de indeling in kostenplaatsen. Binnen veel van deze kostenplaatsen functioneren echter meerdere te onderscheiden teams. Sommige teams werken weliswaar nauw samen, maar andere functioneren min of meer naast elkaar. Dat maakt het moeilijk om te bepalen hoeveel teams we daadwerkelijk hebben.
- Er is sprake van een Cello-brede afspraak om de uitkomsten van de teamreflecties op één plaats te verzamelen. Dat gebeurt in de praktijk echter niet altijd en is daardoor ook niet volledig.
- Tenslotte is er geen Cello-brede afspraak om de teamplannen op een plaats te verzamelen en op die manier op organisatieniveau informatie over de inhoud op te halen.

We zien al een aantal jaren dat dit proces niet optimaal verloopt. Om op organisatieniveau betrouwbare informatie op te halen uit de teamreflecties en de teamplannen, zetten we in 2022 in op een verbetertraject.

7.2 Zorg begint bij jezelf

Werken in de zorg betekent vaak klaar staan voor een ander. Het goede leven van de cliënt staat centraal en als collega's reken je op elkaar. Maar hoe goed zorgen onze medewerkers voor zichzelf? In ons Mensbeeld staat de mens centraal. Daarmee bedoelen we niet alleen de cliënt, maar ook de medewerker. We zijn niet alleen zuinig op onze cliënten, maar ook op elkaar, onze organisatie en vooral op onszelf. Nu en in de toekomst!

Duurzame Inzetbaarheid

Onze medewerkers verdienen professionele én menswaardige aandacht. In 2021 kregen we, zoals al geschetst, te maken met ontwikkelingen die heel veel van medewerkers en teams

gevraagd hebben. Een onvoorspelbare periode wat betreft corona-maatregelen, een hoog verzuim, verloop en een steeds krappere wordende arbeidsmarkt. Dit alles maakte dat Cello voor de opdracht stond nog nadrukkelijker in te zetten op Duurzame Inzetbaarheid.

Na een voorzichtige start in 2020, is in 2021 gewerkt aan een programmatische aanpak van Duurzame Inzetbaarheid. Met dit programma zetten we met vijf werkgebieden in op positieve aandacht en ondersteuning voor onze medewerkers. Deze werkgebieden zijn gekoppeld aan vijf projecten:

- Bij 'Fit en Vitaal' zetten we in op de inzetbaarheid van onze medewerkers. De aandacht gaat uit naar het positieve en (het organiseren van) hulp om inzetbaar te zijn en blijven. Oprechte aandacht, ondersteuning, tijd en ruimte zijn hierbij cruciaal.
- Met 'Jij blijft bij' stimuleren we het leren, ontwikkelen en vernieuwen van en door medewerkers.
- 'Klaar voor de toekomst' richt zich op de personeelsopgave van de toekomst. We monitoren de doorstroom en uitstroom van medewerkers en optimaliseren het instroomproces van nieuwe medewerkers. Strategische personeelsplanning speelt hierin een belangrijke rol.
- In 'Van rennen naar plannen' richten we ons op het verminderen van ad hoc activiteiten als het gaat om de inzet van medewerkers. Door cyclisch en planmatig te werken aan wat wanneer van wie verwacht wordt, brengen we rust en duidelijkheid in de teams en voor de organisatie als geheel.
- En tot slot willen we in 'Ontzorgen' slimmer omgaan met ons AFAS systeem en meer structuur brengen in onze werkwijzen ten aanzien van advies en beleid. AFAS ondersteunt onze HR processen onder andere bij het in dienst treden, het indienen van declaraties, het registreren van bevoegd- en bekwaamheden en de keuzes die er mogelijk zijn in de arbeidsvoorwaarden.

In 2022 en verder worden de eerste opbrengsten van dit programma zichtbaar, die leiden tot concrete resultaten. Op alle vlakken ontwikkelen en verankeren we beleid op organisatieniveau dat gezamenlijk ons nieuwe HR beleid vormt voor de komende jaren.

Veerkracht

Als je goed in je vel zit, kun je het beste van jezelf geven. Er komt meer uit je handen, je bent flexibel, actief en gemotiveerd. Maar wat doe je als je je veerkracht dreigt te verliezen? Juist dan is het belangrijk dat we oog houden voor de balans en goed voor elkaar blijven zorgen.

In het eerste coronajaar 2020 is het ondersteuningsaanbod 'Veerkracht voor medewerkers en teams' ontwikkeld. Het doel is om medewerkers met uiteenlopende hulpvragen goed te helpen. Op basis van de hulpvraag die het beste past bij de situatie, kan een ondersteuner benaderd worden. Hierbij is het van belang om steeds te blijven kijken: wat kan een medewerker zelf doen om veerkrachtig te worden/blijven én wat is er vanuit Cello aan ondersteuning mogelijk? Duidelijk is dat aandacht voor de veerkracht van medewerkers ook in 2022 van groot belang zal blijven. Het ondersteuningsaanbod maakt vanaf 2022 dan ook onderdeel uit van het hierboven genoemde project 'Fit en Vitaal'.

In dit kwaliteitsrapport benoemen we de belangrijkste aspecten die in 2021 opvielen:

- mentale gesteldheid (gebaseerd op informatie van de bedrijfspsycholoog)
 - op het moment dat de corona maatregelen toenamen, was dit ook zichtbaar in het aantal aanmeldingen voor een gesprek met de bedrijfspsycholoog;
 - er is sprake van een toename van de inzet van de bedrijfspsycholoog bij de ondersteunende diensten. Medewerkers van deze diensten ervaren veel onrust;

- ook is een toename zichtbaar in problemen op verschillende leefgebieden (bijvoorbeeld financiën en wonen).
- fysieke belasting
 - vanuit de primaire zorg waren er (door uitval van cursussen) meer vragen over fysieke belasting;
 - toename van vragen vanuit medewerkers op kantoor en thuiswerkers over gezond(er) werken.
- Open Aanbod voor medewerkers
 - de animo bleef achter bij de vooraf ingeschatte behoefte. Een belangrijke reden was dat veel activiteiten niet fysiek konden plaatsvinden;
 - om dit aanbod toekomstbestendig te organiseren is een behoefteonderzoek uitgevoerd. Vanuit het programma Duurzame Inzetbaarheid wordt gekeken naar de best passende plek.
- moreel ethische dilemma's (gebaseerd op informatie van het platform ethiek)
 - onderstaande thema's kwamen nadrukkelijk in beeld en sluiten grotendeels ook aan bij de schets 'Cello en Corona' (zie ook paragraaf 2.3):
 - de vermoeidheid en draagkracht van cliënten, verwanten en medewerkers;
 - vraagstukken rondom de corona maatregelen en vaccinatie riepen diverse reacties en emoties op bij betrokkenen. Denk hierbij aan opstandigheid en angst. Vaak vanwege onduidelijkheid over de interpretatie en uitvoering van de maatregelen die binnen de zorg regelmatig anders waren dan in de maatschappij;
 - verlies en rouw door overlijden van cliënten en dierbaren van cliënten en verwanten.
 - organisatie van een aantal waardevolle morele beraden rondom diverse dilemma's.
 - naar aanleiding van het morele beraad over de vraag 'Is het goede zorg om de risico's te aanvaarden die samenhangen met het niet weten van iemands vaccinatiestatus?' is een gesprekstool voor teams ontwikkeld om de dialoog op gang te brengen en te houden;
 - het thema morele stress is vaak een onderdeel van het morele dilemma waar teams mee worstelen. Dit leek in coronatijd sterker aan de orde dan hiervoor en heeft invloed op de motivatie en Duurzame Inzetbaarheid van medewerkers.
- zingeving en levensvragen (gebaseerd op informatie vanuit geestelijke verzorging)
 - vele wandelingen met bewoners, begeleiders en verwanten;
 - themavieringen en herdenkingsvieringen;
 - één op één gesprekken met mensen die 'er doorheen zitten'.
- nazorg
 - geen bijzonderheden in 2021. Nazorg biedt een stabiele vorm van opvang die ongeveer 30 keer per jaar wordt ingezet.

2021 door de ogen van de ondernemingsraad

Voor de ondernemingsraad van Cello geeft dit beeld de kern van 2021 weer:

SOCIALE VERBONDENHEID



Groepsknuffel van Ot & Roosje, 2021

↑ Sociale verbondenheid is het gevoel van verbinding dat mensen ervaren wanneer zij zich bij een of meer anderen gezien, gehoord en gekend voelen, respect ervaren en herkenning vinden. Ze ontleen steun en kracht aan deze relatie, ervaren naastenliefde, nabijheid en wederkerigheid; ze helpen en ondersteunen elkaar. Wikipedia

Leren en ontwikkelen

Bij Cello leren we elke dag: van cliënten en van elkaar. Zo vergroten we onze professionele kwaliteit én dragen we bij aan een goed leven voor cliënten. We vinden het belangrijk om de ontwikkeling van alle medewerkers gericht te ondersteunen, met zoveel mogelijk eigen regie. Daarnaast ondersteunen we teams en de organisatie bij leer- en veranderprocessen.

Om medewerkers en teams ook in de toekomst zo goed mogelijk te ondersteunen, is het van belang om de krachten op het gebied van HR te bundelen. In 2021 zijn de voorbereidingen getroffen om leren, ontwikkelen, functioneren, presteren en de gezondheid van medewerkers vanaf 1 januari 2022 onder te brengen in de ondersteunende dienst HR. In gezamenlijkheid is gewerkt aan de totstandkoming van het programma Duurzame Inzetbaarheid dat we hierboven beschrijven.

Naast deze organisatieontwikkelingen, beschrijven we hieronder de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van leren en ontwikkelen:

- nieuwe medewerkers worden maandelijks wegwijs gemaakt in het digitale landschap van Cello;
- het Ontwikkelplein is als onze nieuwe online leeromgeving gelanceerd en maakt onderdeel uit van het eerder genoemde project 'Jij blijft bij';
- met ruim 120 BBL-leerlingen, inclusief een nieuwe combiklas, leveren we een bijdrage aan Cello als lerende organisatie;

- we zijn steeds meer flexibel in onze mogelijkheden en startmomenten voor studenten. Samen met onderwijspartners verkennen we de mogelijkheden van verkorte trajecten.

Uiteraard zijn er ook aandachtspunten waarop we in 2022 willen inzetten:

- het is nog geen vanzelfsprekendheid dat adviseurs leren en ontwikkelen betrokken zijn bij (organisatie)ontwikkelingen en de implementatie hiervan. Vanuit de nieuwe organisatiestructuur (1 januari 2022) zetten we in op een meer directe verbinding tussen organisatie-ontwikkeling en leren en ontwikkelen;
- het e-learning aanbod vraagt om actualisatie om zo beter aan te blijven sluiten bij de vragen en behoeften in de organisatie;
- de mogelijkheden van verkort opleiden vraagt om een verdere concretisering. We willen, aansluitend bij het basiszorgprogramma, maatwerk bieden in leren en kwalificeren.
- bij leren en ontwikkelen van en voor cliënten (CLEO) staat eigen regie, medezeggenschap en versterken van de driehoek (cliënt, verwant, zorgprofessional) centraal.
- samen met innovatie werken we samen om het Mensbeeld en lerende principes ('eigenaarschap', 'krachtgericht werken' en 'werkplek is leerplek') concreet te vertalen en te verweven in ons werk.

7.3 Cello en zorgprogramma's

Trotse medewerkers en teams komen het best tot hun recht in een omgeving die hen ondersteunt in hun professioneel handelen. Cello maakt hiervoor gebruik van **zorgprogramma's**. Deze zorgprogramma's zijn gebaseerd op onze missie, Mensbeeld en kernwaarden. Ze bevatten profielen van medewerkers, methodieken, leerlijnen en een toolbox die medewerkers kunnen helpen om zich aan de professionele kwaliteit te spiegelen en te versterken. Zorgprogramma's vormen op die manier de basis van het professioneel begeleiden van de cliënten bij Cello.

Daar waar een cliënt specifieke vragen heeft, kan naast het basis zorgprogramma gebruik gemaakt worden van één van de specialistische zorgprogramma's, namelijk het zorgprogramma:

- ASS voor cliënten met een stoornis in het autistisch spectrum;
- EMB voor cliënten met ernstige meervoudige beperkingen;
- EVB+ voor cliënten met een ernstige verstandelijke beperking met voor ons moeilijk verstaanbaar gedrag;
- LVB+ voor cliënten met een licht verstandelijke beperking met voor ons moeilijk verstaanbaar gedrag;
- Ouderen en geriatrie voor ouder wordende cliënten met een verstandelijke beperking met bijkomende geriatrische problematiek.

Elk van deze zorgprogramma's wordt ingericht en beheerd door een ontwikkelteam. Helaas bleef de voortgang in ontwikkeling en/of implementatie van de zorgprogramma's afgelopen jaren achter.

In 2021 heeft Cello er dan ook voor gekozen om een projectleider aan te stellen om meer samenhang in de ontwikkeling aan te brengen. Hierbij is gekozen om de focus te leggen op het basis zorgprogramma. Dit basis zorgprogramma is in 2021 breed doorontwikkeld. Ook is een plan van aanpak gerealiseerd, gericht op de verdere implementatie binnen de organisatie van het basis zorgprogramma in 2022. Deze implementatie maakt onderdeel uit van het speerpunt 'versterken professionele kwaliteit'. In 2022 werken we hieraan onverminderd verder.

8. Samen leren, reflecteren en prioriteren

8. Samen leren, reflecteren en prioriteren

Corona bepaalde in 2021 opnieuw in belangrijke mate ons doen en laten. Het eerste coronajaar werd vooral gekenmerkt door saamhorigheid en verbondenheid. In 2021 werd dit als minder voelbaar ervaren en zagen we dat bij veel cliënten, verwanten, vrijwilligers en medewerkers 'de rek eruit was'. Zo geven medewerkers aan dat zij - in vergelijking tot het jaar 2020 - niet altijd even goed de waardering voor hun inzet hebben gevoeld. Aan hen werd regelmatig gevraagd extra te werken en terug te komen op vrije dagen. Cliënten hebben een stuk medezeggenschap ingeleverd en het 'waarom' van de regels werd niet altijd voldoende uitgelegd aan cliënten. Dit alles doet iets met iedereen.

Een van de gevolgen van corona is ook dat er een stuwmeer aan plannen is ontstaan. Dit vraagt om focus en prioritering. In 2021 is een intensief traject doorlopen op basis waarvan drie strategische speerpunten zijn gedefinieerd om (nog) beter aan te kunnen sluiten op (toekomstige) vragen van cliënten. Het ontwikkelen van een vernieuwde organisatiestructuur met als startdatum 1 januari 2022 was hiervan onderdeel.

Terugblikkend betekent dit dat 2021 een jaar was, waarin geïnvesteerd is in het creëren van randvoorwaarden. De kaders voor 2022 waarbinnen medewerkers eigenaarschap kunnen tonen zijn neergezet. Ook de in 2021 ingezette omslag naar programmatisch werken, maakt dat de uitvoering planmatig wordt georganiseerd. Al deze investeringen zijn in 2021 niet meteen zichtbaar, maar wel heel hard nodig om de komende jaren op verder te bouwen.

We zouden dan ook kunnen zeggen dat we in 2021 veel gezaaid hebben om hiervan in 2022 en verder te kunnen oogsten. Om een rijke oogst te realiseren is het van groot belang dat we alle betrokkenen meenemen in dit veranderproces. Het uitleggen van het waarom, hoe en wat van de nieuwe werkwijze vraagt hierbij nadrukkelijk aandacht.

Door corona zitten we in een herstelperiode en medewerkers moeten soms weer opnieuw wennen aan de ruimte om eigenaarschap te tonen. Tegelijkertijd willen we met volle kracht vooruit. Dit lijkt op gespannen voet met elkaar te staan, maar door samen veranderend te organiseren, hebben we hierin vertrouwen!

Een goed leven voor mensen met een beperking. Dat is waar we bij Cello elke dag aan werken. Met cliënten, hun netwerk en met elkaar. Van mens tot mens! De manier waarop we hieraan werken kan alleen als we **trots zijn op wat we samen bereiken** en met een **evenwichtige bedrijfsvoering**.

Op basis van onder andere de reflectiebijeenkomsten met de geledingen, beschrijven we in dit hoofdstuk waar we trots op zijn en graag behouden, maar ook wat we beter willen doen om direct en soms ook indirect een bijdrage te leveren aan het goede leven van onze cliënten. Waar dit mogelijk is, maken we een koppeling met onze drie strategische speerpunten:

- toekomstbestendig organiseren
 - Met een programmatische aanpak wordt ingezet op 'beter voorspellen en positioneren', 'beter aansluiten, passend aanbod' en 'organiseren en werken'.
- duurzame inzetbaarheid
 - In dit programma zetten we met vijf werkgebieden in op positieve aandacht en ondersteuning voor onze medewerkers. Zie paragraaf 7.2 voor de werkgebieden.
- versterken professionele kwaliteit
 - Vanuit dit programma willen we beter en meer in samenhang aansluiten op huidige en toekomstige cliëntvragen. Vanuit ons Mensbeeld versterken we onze

professionele kwaliteit door het verder ontwikkelen van competenties en het multidisciplinair samenwerken.

De prioritering van de verbeterpunten uit dit kwaliteitsrapport is deels onderdeel van het organisatieplan 2022. Nieuwe verbeterpunten die zijn ontstaan tijdens de totstandkoming van dit rapport en de reflecties hierop, nemen we mee in onze nieuwe beleidscyclus.

Waar zijn we trots op?

Zoals al eerder vermeld was 2021 een bijzonder jaar. Ondanks deze voor iedereen ontzettend intensieve periode, hebben we elkaar nooit losgelaten, zijn we blijven zoeken naar mogelijkheden om te verbinden, met elkaar in gesprek te blijven -ook als dit moeilijk was- en hebben we er steeds opnieuw samen de schouders onder gezet. Op de veerkracht en flexibiliteit die cliënten, verwanten, vrijwilligers en medewerkers steeds opnieuw lieten zien zijn we **ONTZETTEND TROTS**. Dat kunnen we niet genoeg benadrukken en onze waardering is niet in woorden uit te drukken.

We zijn ook trots op de communicatie in tijden van corona en erna. Deze is sterk verbeterd dankzij de corona crisis. De inmiddels wekelijkse heldere en aantrekkelijke communicatie via Cello Nieuws zorgt ervoor dat alle medewerkers geïnformeerd worden over onderwerpen die belangrijk zijn. En wanneer dat relevant is, wordt deze informatie ook weer verder gecommuniceerd met cliënten, verwanten en vrijwilligers.

Toekomstbestendig organiseren

Het programma toekomstbestendig organiseren richt zich met name op randvoorwaarden die er uiteindelijk voor zorgen dat we een passend en toekomstbestendig aanbod hebben voor onze cliënten. Hiervoor werken we ook aan organisatieontwikkeling en kiezen we voor een programmatische aanpak. In het programma zijn onderdelen benoemd die we in 2022 willen realiseren. We bouwen ook graag verder op een aantal successen uit 2021. Deze vermelden we hieronder:

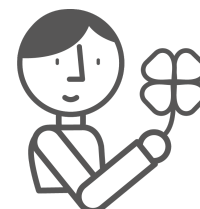
- Het organiseren van een nieuwe manier om medezeggenschap vorm te geven.
- Het verder doorontwikkelen van het loket Wzd.
- De vernieuwde autorisatie van de toegang tot Ons.
- De ontwikkelde RI&E applicatie waardoor de bestaande werkwijze vele malen gebruiksvriendelijker is gemaakt.
- De inzet van onze ervaringsdeskundigen (binnen en buiten Cello) en hun (door)ontwikkeling.



Duurzame Inzetbaarheid

Mensen zorgen voor mensen. Dit kan niet zonder ondersteuning en aandacht voor medewerkers en vrijwilligers. In 2022 gaat hier vanuit het programmatische aanbod Duurzame Inzetbaarheid veel energie en aandacht naar uit. Dit doen we door de gebundelde HR expertise in één afdeling.

Het in 2021 gestarte project 'De Verschilmakers' om meer jonge mensen als vrijwilliger aan Cello te binden, wordt in 2022 en verder voortgezet. Het zorgkantoor roemt onze inzet rondom vrijwilligers en ziet ons als ambassadeur voor andere zorgorganisaties.



Versterken van professionele kwaliteit

Binnen het programma versterken professionele kwaliteit, onderscheiden we op dit moment drie lijnen: implementatie zorgprogramma's, implementatie interne



audits en het verbeteren van de kwaliteit van de zorgdossiers. Een aantal successen uit 2021 levert hieraan een bijdrage en houden we graag vast:

- Het communiceren in de driehoek rondom 'complexe' casussen.
- De verbeteracties op basis van de thematische audits Mijn Plan in Ons.*
- De succesvolle pilot waarin de incidentbeschrijving uit MIRS meldingen opgenomen kunnen worden in de rapportage in Ons.
- Het in samenwerking met verschillende betrokkenen uitvoeren van het verbeterplan Dit vind ik ervan! De focus ligt hierbij op het voeren van het goede gesprek - het voeren van de onderzoekende dialoog- en niet sec op 'tellen'.
- De, veelal sociaal gerichte, innovatieve initiatieven dichtbij de cliënt.

*Dit onderwerp is opgenomen in het organisatieplan 2022.

Wat heeft nog aandacht nodig?

Het terugblikken op 2021 en de reflectiebijeenkomsten met de geledingen helpt om samen die aspecten scherp te krijgen waarin we verder kunnen en soms ook moeten leren, ontwikkelen en verbeteren. Met als doel om onze kwaliteit van zorg te verbeteren en hierop ook meer zicht te krijgen.

In de inleiding van dit hoofdstuk beschreven we al het belang om alle betrokkenen mee te nemen in het veranderproces. Dit vraagt om uitleg 'waarom we doen wat we doen', maar ook dat informatie en communicatie tussen verschillende 'lagen' van de organisatie goed stroomt en we elkaar blijven voeden. Medewerkers ervaren over het algemeen een informatie overload. Hoe zorgen we er voor, ieder vanuit zijn eigen rol en verantwoordelijkheid, dat iedereen de voor hem/haar essentiële informatie ook daadwerkelijk tot zich neemt?

In 2022 zetten we in ieder geval in op de verbetering van de interne communicatiestructuur. Zodat we communicatie goed borgen, die soepel en goed verloopt en past bij onze cultuur en ambities. Eén van de stappen die we hierin zetten is dat we een nieuw en sociaal intranet ontwikkelen, zodat we communicatie meer op maat kunnen gaan aanbieden én de stroom van mailverkeer kunnen beperken.

Een ander punt van aandacht is het communiceren in toegankelijke taal. Niet alleen voor medewerkers maar ook voor cliënten. We gaan de uitdaging aan om het kwaliteitsrapport voor 2022 samen met ervaringsdeskundigen op te stellen in (meer) toegankelijke taal. Ook andere documenten hertalen we in begrijpelijke taal.

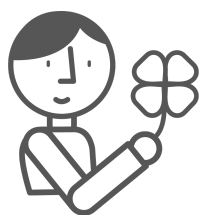


Toekomstbestendig organiseren

We zijn goed in het maken van plannen, maar minder bedreven in het daadwerkelijk uitvoeren en borgen hiervan. In het verlengde hiervan stellen we niet altijd prioriteiten en behouden we hierop onze focus. We hebben in 2021 dan ook niet voor niets programmatisch werken geïntroduceerd. Dat vergt overigens nog wel het nodige van velen. We zien voor dit speerpunt nog de volgende verbeterpunten:

- Het realiseren van een passend en duurzaam zorgaanbod voor cliënten met voor ons moeilijk verstaanbaar gedrag.*
- De positionering van informele zorg en de duurzame inzetbaarheid van vrijwilligers hierbij.*
- De meerwaarde van teamreflecties en teamplannen zichtbaarder maken, het verbeteren van deze processen en het vervolgens ophalen van betrouwbare informatie hieruit op organisatieniveau.

- Het verbeteren van het plaatsingsbeleid, waarbij de aanmeldteams meer dan nu mandaat krijgen om vraag en aanbod bij elkaar te brengen en hierover ook besluiten te nemen.



Duurzame inzetbaarheid

De afgelopen jaren waren ontzettend intensief. Dit vraagt om voldoende tijd en ruimte om ook daadwerkelijk te herstellen. Aandacht voor een goede balans tussen wat we samen willen en (aan)kunnen is hierbij van belang. Kortom: aandacht voor aandacht!

Verder zetten we bij dit speerpunt in op de implementatie van de uitkomsten uit het onderzoek over Veilig leven en werken*.



Versterken van professionele kwaliteit

We willen graag 'het juiste' doen voor onze cliënten. Dat betekent ook dat we afspraken maken, hoe 'het juiste' zo goed mogelijk te doen. Deze afspraken, registraties etc. zijn vaak helpend maar kunnen ook zorgen voor een beheersmatige aanpak, zeker wanneer het spannend wordt. De wens om te 'ontregelen' en ruimte om te experimenteren, klonk door in de reflecties. Daarnaast zijn er binnen de kaders die we met elkaar hebben afgesproken verbeterpunten:

- Het realiseren van maatwerk bij het vormgeven van medezeggenschap. Hierbij is het van belang cliënten en verwanten eerder en meer mee te nemen in trajecten. Ook hier de wens om te experimenteren met nieuwe vormen, zoals een panel.
- Het methodisch (samen)werken volgens Mijn Plan in Ons en daarmee ook het verbeteren van de kwaliteit van de verschillende onderdelen (waar relevant).*
- De daadwerkelijke implementatie van het basiszorgprogramma en het inzetten van de verdere ontwikkeling van de specialistische zorgprogramma's.*
- Verdere implementatie van de Wzd binnen de gehele organisatie en de borging hiervan.*
- Aandacht voor scholing van vrijwilligers en cliënten. Voor cliënten is bijvoorbeeld een uitleg over Caren gewenst.

*Deze onderwerpen zijn opgenomen in het organisatieplan 2022.

9. Terug- en vooruitblik

9. Terug- en vooruitblik

9.1 Raad van bestuur blikt terug en kijkt vooruit

Jaarlijks kijken we in het kwaliteitsrapport terug hoe het is gelukt om bij te dragen aan een goed leven voor onze cliënten en wat we hiervan leren. In meerdere opzichten was 2021 een jaar met veel dynamiek en beweging. We gaan daar graag wat dieper op in.

Corona

Veel van onze tijd en energie is uitgegaan naar de organisatie van onze zorg in relatie tot corona. De pandemie en lockdowns maakten dat we bij Cello -net als in de rest van Nederland- veel keuzes en beslissingen centraal moesten nemen. Hierbij stond het belang en de veiligheid van onze cliënten en medewerkers op de eerste plaats. Er was veel onzekerheid en er is door iedereen in de driehoek hard gewerkt om de zorg rondom de cliënt goed te regelen, zoveel mogelijk op maat en passend bij ieders wensen en behoeften.

Nu we langzaam uit de crisis komen, merken we hoe belangrijk het is om nadrukkelijk aandacht te hebben voor wat iedereen heeft meegemaakt. Cliënten, hun netwerk en teams zijn onthand geraakt. Eigen regie, autonomie en de ruimte om in vrijheid te handelen was in de periode die achter ons ligt minder vanzelfsprekend. We willen dat nu -binnen de vastgestelde kaders- wel weer terug zien. Maar we begrijpen ook dat het tijd en aandacht nodig heeft om weer met elkaar te verbinden.

Speerpunten en programmatische aanpak

Om in te spelen op de ontwikkelingen binnen en buiten Cello hebben we ervoor gekozen om via een programmatische aanpak focus aan te brengen. Dit heeft geleid tot de drie strategische speerpunten toekomstbestendig organiseren, duurzame inzetbaarheid en versterken van onze professionele kwaliteit. Het zijn speerpunten waar we over meerdere jaren verspreid onze aandacht en energie in steken. En die hun projectmatige aanpak behouden totdat ze goed zijn uitgewerkt en een status hebben gekregen om ze vervolgens in de lijn te verankeren.

De speerpunten hebben we centraal vastgesteld. Maar in de organisatie geef je er met elkaar vorm en inhoud aan. Dat doe je in de teams, met de cliënt en hun netwerk in een onderzoekende dialoog. Want alleen door nieuwsgierig te zijn, het samen te doen met daarbij de oprechte aandacht voor de mens spelen we goed in op onze omgeving die steeds in beweging is. Vanuit aandacht, verbinding en inspirerend, authentiek en dienend leiderschap spelen we zo in op wat er nodig is, nu en in de toekomst. En iedereen is uitgenodigd hier een bijdrage aan te leveren.

Samen

Ondanks de roerige tijd hebben we met elkaar stappen gezet die bijdragen aan een goed leven voor onze cliënten en een toekomstbestendige organisatie.

Wij danken alle cliënten en hun verwanten dat ze hun zorg- en ondersteuning aan ons toevertrouwd hebben; voor hun inzet, betrokkenheid, geduld en begrip. En ook spreken we onze waardering uit naar al onze medewerkers en vrijwilligers. Dank je wel voor jullie enorme inzet en veerkracht. We zijn ontzettend trots op jullie!

Marc Bindels en Toine van der Pol

9.2 Reflectie

De centrale cliëntenraad, ondernemingsraad, ervaringsdeskundigen en raad van toezicht hebben, apart van elkaar, gereflecteerd op dit kwaliteitsrapport. Deze reflecties zijn meegenomen bij de totstandkoming van het hoofdstuk 'Lessen en successen'.

Zie onderstaande link voor de verslagen van de reflectiebijeenkomsten:

- [Verslag reflectiebijeenkomst met raad van toezicht \(29 maart 2022\)](#)
- [Verslag reflectiebijeenkomst met CCR \(30 maart 2022\)](#)
 - In dit reflectieverslag is ook de reactie van de CCR over de analyse Wet zorg en dwang 2021 opgenomen.
- [Verslag reflectiebijeenkomst met ondernemingsraad \(6 april 2022\)](#)
- [Verslag reflectiebijeenkomst met ervaringsdeskundigen \(7 april 2022\)](#)

Dit jaar vond geen externe visitatie plaats.

Bijlage 1 Geraadpleegde bronnen

- Kwaliteitskader gehandicaptenzorg
- Mensbeeld, Visie en missie en Kernwaarden
- Meerjarenbeleidsplan 2019-2022
- Organisatieplan 2021
- Kaderbrief 2021
- Kaderbrief 2022
- Jaarverslag MIRS 2021
- Jaarverslag Inspectie en toezichthoudende instanties 2021
- Jaarverslag Klachtencommissie 2021
- Conclusie en advies thematische audit Mijn Plan in Ons 2021
- Analyse onvrijwillige zorg in 2021 (conceptversie)
- Jaarrapportage cliëntenvertrouwenspersoon Wet zorg en dwang
- Jaarverslag nazorgteam 2021
- Jaarverslag bedrijfspsychologen
- Verbeterplan Dit vind ik ervan! & rapport Dit vind ik ervan! (december 2021)

Bestuursbureau Cello

De Ring 14, 5261 LM Vught
Postbus 231, 5260 AE Vught
088 345 10 00
www.cello-zorg.nl