



# Focus op verbeteren.

Kwaliteitsrapport 2020



*Sterker in de samenleving*

# Inhoudsopgave

	Pagina
<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>1. Totstandkoming rapport</b>	<b>8</b>
<b>2. Doelen 2020 vanuit 2019</b>	<b>10</b>
Speerpunt 1: Verbeteren cliëntreis en (zorg)aanbod	11
Speerpunt 2: Afbouwen activiteiten in Hoenderloo en Deelen (DHG)	11
Speerpunt 3: Vereenvoudigen aanbod van activiteiten	12
Speerpunt 4: Versterken inzetbaarheid en kwaliteit van teams en medewerkers	12
Speerpunt 5: Verhogen tarieven en omzet jeugdzorg	13
Speerpunt 6: Verbeteren operationele efficiëntie	13
Speerpunt 7: Verkopen niet-strategisch vastgoed	13
Speerpunt 8: Verbeteren organisatie-aansturing	13
Speerpunt 9: Herinrichten en kosten verlagen ondersteunende diensten	14
<b>3. Overige uitdagingen in 2020</b>	<b>16</b>
Corona	16
Wet zorg en dwang (Wzd)	17
<b>4. Goed leven</b>	<b>18</b>
Kwaliteit van zorg in cijfers	18
Cliëntervaringen	26
Ontwikkelingen	30
<b>5. Mooi werk</b>	<b>36</b>
Reflectie	36
Stabiliteit	38
Opleiden	40
Ondersteuning: BOT	42
<b>6. Reflecties</b>	<b>44</b>
Centrale cliëntenraad	44
Centrale ondernemingsraad	47
Raad van Toezicht	48
<b>7. De externe visitatie</b>	<b>50</b>
<b>8. Doelen voor 2021</b>	<b>52</b>



# Voorwoord

Wij hebben kennisgenomen van het Kwaliteitsrapport 2020. De inhoud ervan bespraken we tijdens de vergaderingen van 27 mei en 3 juni 2021 en tijdens de vergaderingen van de commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid op 26 mei 2021 en de Raad van Toezicht op 27 mei 2021. We lazen de gemaakte observaties en reflecties en nemen de aanbevelingen ter harte. Zelf komen we tot de onderstaande reflectie op het rapport. Het Kwaliteitsrapport is tijdig aangeleverd, ondanks de coronacrisis. Daarover zijn we verheugd. Tegelijkertijd vragen we extra aandacht voor een goede procesplanning, om te komen tot een kwaliteitsjaarrapport, inclusief reflecties op alle niveaus. Die ontbraken op het moment dat we het rapport bespraken.

Wij hopen dat in de nabije toekomst de kwaliteitscyclus op alle niveaus in de organisatie vol verve wordt doorlopen. Zodat elke RVE hier met plezier naar uitkijkt en dat de reflectie-gesprekken inspirerend werken. Op die manier hopen we dat iedereen met de verbeteruitkomsten verleid zal worden tot het verder verbeteren van de cliëntenzorg door Pluryn. De coronacrisis maakte het in 2020 moeilijk om de reflecties van de teams te houden. Daar hebben we begrip voor. Normaliter vinden ze in een fysieke omgeving plaats, nu zijn ze vaak op een alternatieve gedegen manier gehouden. Daarnaast zorgden de coronacrisis en het herstelplan Focus Binnen Focus ervoor dat de aandacht noodzakelijkerwijs naar de zorg zelf uitging. Ook andere vanuit het oogpunt van bedrijfsvoering belangrijke zaken vroegen veel aandacht, zoals de sluiting van De Hoenderloo Groep, de speerpunten van Focus binnen Focus en de vele wijzigingen in de organisatiestructuur en bezetting. Dat alles zegt ook iets positiefs over de veerkracht van cliënten en over de kwaliteit van de medewerkers, voor wie wij veel respect hebben.

Er ligt een beter Kwaliteitsrapport dan voorgaande jaren. Het is nu meer samenhangend, meer concreet en er zijn meer analyses opgenomen. Wij delen de bevinding van de Raad van Toezicht dat het belangrijk is dat reflecties worden omgezet in geadresseerde SMART geformuleerde acties, die worden gemonitord en - indien het structurele afspraken betreft - goed worden geborgd. Waar in dit jaarrapport al een begin mee is gemaakt, zijn de analyses van de cijfers. Wat ons betreft zouden die analyses nog wat samenhangender, diepgaander en meerjarig mogen zijn.

Tenslotte gaan wij vanaf juli 2021 werk maken van het uitzetten van een gezamenlijke bestuurlijke en inhoudelijke strategische koers, zodat in alle onderdelen van de organisatie helder wordt wat de doelstelling en de rol van Pluryn zijn. Belangrijke onderdelen daarvan zijn: de betrokkenheid van cliënten bij de cliëntprogrammering, de kennisnetwerken, inzet van ervaringsdeskundigen en de (door)ontwikkeling en organisatorische inrichting van de kwaliteitszorg binnen de nieuwe governance van de organisatie.

## Raad van Bestuur



De Raad van Bestuur las dit Kwaliteitsrapport. Het rapport is op tijd af ondanks corona. Het rapport is zelfs beter dan de vorige keer. Er staan meer analyses in en het is concreter. De Raad van Bestuur gaat nadenken over de toekomst. Iedereen moet weten wat het doel van Pluryn is. En wat de rol van Pluryn is.



# Inleiding

2020 was een turbulent jaar. De coronacrisis trof heel Nederland, dus ook Pluryn. Dit zette het hele jaar in een ander daglicht. De coronacrisis vroeg van ons om onze dienstverlening in een nieuwe werkelijkheid, op nieuwe manieren vorm te geven. Wat dat betekende voor onze zorgverlening, leest u in paragraaf 4. De coronacrisis had in 2020 en heeft ook nu in 2021, enorme impact op de zorg, de mogelijkheden om vrij te bewegen en elkaar te ontmoeten en de werkdruk binnen de organisatie. De gevolgen ervan voor cliënten, verwanten en medewerkers zijn groot. Vandaar dat de reflectiecyclus niet altijd plaats kon vinden zoals gepland. In dit rapport kiezen we daarom voor een pragmatische insteek, die zoveel mogelijk de medewerkers ontlast. Hierover leest u meer in paragraaf 2.

Voor Pluryn stond het jaar daarnaast in het teken van de uitvoer van het in 2019 opgestelde herstelplan Focus binnen Focus, waarin de verbeterpunten uit het kwaliteitsrapport 2019 zijn meegenomen. Tot slot werd in 2020 ook de Wet zorg en dwang ingevoerd (Wzd). Gezien de invloed die corona, de uitvoer van het herstelplan - inclusief sluiting van De Hoenderloo Groep - en de invoer van de Wzd hadden op de organisatie, zal dit rapport in eerste instantie beschrijven hoe we onze kwaliteitscyclus doorliepen. Vervolgens gaan we in op de wijze waarop we aan de verbeterpunten uit het rapport van 2019 hebben gewerkt en wat daarvan het resultaat is.



2020 was een onrustig jaar. Pluryn had met corona te maken. De gevolgen voor cliënten waren groot. Ook verwanten en medewerkers merkten er veel van. Herstelplan Focus binnen Focus was ook belangrijk. De Wet zorg en dwang werd dat jaar ingevoerd. Het rapport beschrijft de kwaliteits-cyclus van Pluryn. Daarna kijken we naar de verbeter-punten van 2019.

# Totstandkoming rapport

# 1

Pluryn kent een cyclus waarbij iedere vier maanden per organisatieonderdeel (RVE) gereflecteerd wordt op kwaliteit van zorg (zie figuur 2 pagina 14). Daarnaast dient minstens eenmaal per jaar een reflectie per team plaats te vinden.

## Reflectie per organisatieonderdeel

In 2020 zien we in de praktijk dat de 4-maandscyclus op het niveau van de RVE's, met bijbehorende gesprekken, zo goed mogelijk is uitgevoerd. De RVE's leverden verslagen aan van de gesprekken, waarin ze blijk gaven de voortgang op de KPI's te reflecteren en zo nodig verbeteracties te formuleren. De RVE-directies geven hierbij aan dat de 4-maandscyclus steeds beter begint te lopen en ook leidt tot meer sturing op kwaliteit van zorg. Tegelijkertijd is het ook nog lastig dit op een inspirerende manier vorm te geven en te doorleven. Hierbij wordt genoemd dat aan de ene kant verbeteringen soms tijd nodig hebben en ten tweede dat goed de verbinding en focus op de kern moet blijven liggen (het doel achter een KPI of een verbeterpunt): verbeteren van kwaliteit van zorg.

Bij het formuleren van de acties is het smart formuleren een aandachtspunt. Bij de ondersteunende diensten en de bestuurslagen is het draaien van deze kwaliteitscirkel niet of onvoldoende ingeburgerd. De koppeling van de reflecties per RVE naar de Raad van Bestuur en het leren van elkaar, kwamen minder goed tot stand. Hierbij speelde naast wisselingen in management ook mee dat het team kwaliteitsmedewerkers dat RVE's centraal ondersteunt sterk onder druk stond, als gevolg van de in 2020 geldende vacaturestop.

Er worden na de 4-maandsgesprekken rapportages aangeleverd door alle RVE's. Om niet nog meer werkdruk op de organisatie te leggen, is voor de totstandkoming van het jaarrapport gekozen voor een pragmatische oplossing. Aan de RVE's zijn de volgende vragen gesteld, vanuit de gedachte dat deze de kern van 2020 weergeven:

## Beschrijf aan de hand van de driehoek Cliënten – Financiën – Medewerkers in maximaal 1 A4:

- Wat is de kern van 2020?
- Hebben we de goede dingen gedaan?
- Wat waren de dilemma's?
- Wat gaan we borgen?
- Wat kan beter?

De rode draden in de terugkoppeling van de RVE's zijn:

- De coronapandemie
- De Hoenderloo Groep
- Stabiliteit van de teams
- De basis op orde

Deze worden mede toegelicht in dit rapport. Hierbij worden in dit algemene rapport met name de aandachtspunten genoemd. De verbetermaatregelen zijn per RVE vormgegeven en zijn niet in deze algemene rapportage opgenomen, omdat het per RVE maatwerk is om de genoemde issues in de dagdagelijkse praktijk echt recht te doen. Hierdoor is dit rapport soms weinig concreet, maar hebben wij vooral gefocust op dialoog en verbeteringen in de dagdagelijkse praktijk op de werkvloer. Voor vragen over de uitwerking per RVE kan dan ook het best contact gezocht worden met de RVE zelf.

## Reflectie per team

Het reflectieproces op teamniveau had zwaar te lijden onder de coronacrisis. De teams moesten alle zeilen bijzetten om de zorg aan de cliënten te kunnen continueren. In eerste instantie zagen we dat veel teams de geplande teamreflectie uitstelden naar het najaar. Nu weten we dat op dat moment de tweede golf coronabesmettingen toesloeg. Een enkele RVE zag kans de teamreflecties grotendeels uit te voeren, terwijl het andere RVE's niet lukte. In 2021 worden de teamreflecties hernieuwd uitgevoerd. Daarbij wordt ook hernieuwd aandacht besteed aan het gebruik van het feedbackspel dat eerder door de cliëntenraad is ontwikkeld. Er zal in de nieuwe kwaliteitscyclus ook gemonitord worden op het gebruik van het feedbackspel.

In 2020 was er wel veel aandacht in de stuurgroep Focus binnen Focus voor monitoring en reflectie op de voortgang van de verbeterplannen. Ook is er een crisisteam ingericht dat twee keer per week bij elkaar kwam om de ontwikkelingen en consequenties van corona te monitoren. De reflecties vanuit deze stuurgroep en het corona crisisteam zijn meegenomen in dit rapport.



De locaties bespreken 3 keer per jaar de kwaliteit van zorg.

Elke maand praten teams over hun werk. De besprekingen van de locaties gingen door. De teams moesten hun tijd aan zorg besteden. Hun gesprekken gingen daarom vaak niet door. In 2021 starten de teams weer met de gesprekken. Daarbij kunnen ze het Feedback-spel gebruiken. Het Feedback-spel is gemaakt door de cliëntenraad.



# Doelen 2020 vanuit 2019

# 2

In 2020 stond de uitvoering van het herstelplan Focus binnen Focus centraal.

Het herstelplan Focus binnen Focus omvat projecten die moeten leiden tot een toekomstbestendige organisatie, die kwaliteit levert en financieel gezond is.

Aan de basis van Focus binnen Focus staat het meerjarenherstelplan Focus. Dit kwam eind 2019 tot stand. Hierbij waren het rijk, gemeenten, banken, samenwerkingspartners, zorgkantoren en medezeggenschapsraden betrokken.

Focus binnen Focus is een uitwerking van dit meerjarenherstelplan en vooral bedoeld om het herstelproces te versnellen. Voor een gezonde toekomst van Pluryn bleek het zaak om op korte termijn (2020 en 2021) de kosten te verlagen, de efficiency te vergroten en de financiële positie te versterken. Binnen dit programma is speciale aandacht voor de verbeterpunten, die voortkwamen uit de reflectie op kwaliteit in 2019.



Figuur 1. Focus binnen Focus

**Legenda**  
 ● Cliënten ● Medewerkers  
 ● Financien ● Governance & organisatie

## Speerpunt 1: Verbeteren cliëntreis en (zorg)aanbod

In 2020 zijn ook de locaties Jan Pieter Heije, Werkenrode en De Beele overgegaan naar MoreCare4 als elektronisch cliënten dossier (ECD). Dit ECD is gebruiksvriendelijker en meer ingericht rondom het cliëntenproces. Bijkomend voordeel is dat alle jeugdlocaties binnen Pluryn met hetzelfde ECD werken waardoor door meerdere RVE's gemakkelijker rondom een cliënt kan worden samengewerkt. Ook kunnen medewerkers daardoor gemakkelijker op meerdere RVE's worden ingezet. Daarnaast vergt het voor jeugd alleen nog het onderhoud van één ECD waardoor de focus kan komen te liggen op het optimaal ondersteunend laten zijn van dat ene systeem aan de zorg. In 2020 is er een nieuw jeugdproces uitgewerkt en startte er een pilot op de locaties Almelo en Eefde. Vragen die in dit project centraal stonden, waren: Hoe komen jongeren en kinderen op de juiste plek met de juiste financiering? Hoe volgen we hen en sturen we dit proces? In 2021 worden deze pilots geëvalueerd, om op basis van 'lessons learned' het cliëntproces te verbeteren op de overige jeugdlocaties.

Voor volwassenenzorg was er al een nieuw cliëntproces uitgewerkt. In 2020 is dit proces op alle locaties geïmplementeerd. Begin 2021 wordt dit proces geëvalueerd. Daarnaast is binnen de volwassenenzorg de 'visie op ondersteuning' opgesteld. Deze visie biedt handvatten om beter aan te sluiten bij de beleving van de cliënt. Zo wordt het Toekomstplan voortaan gezien als onderdeel van het ondersteuningsplan. Vanwege de coronamaatregelen heeft het werken met toekomstplannen stilgelegen. Beeldbellen bleek namelijk geen goed alternatief te zijn voor het opstellen van een Toekomstplan voor cliënten. Sinds de coronamaatregelen versoepeld zijn, worden de toekomstplannen ook weer opgesteld.

Verder is er in 2020 aandacht geweest voor functiedifferentiatie behandeling jeugd. Dit project had tot doel te komen tot een uniforme taakinvoering en taakverdeling tussen de rollen regiebehandelaar en behandelcoördinator, zodat de overlap van werkzaamheden, overleg en werkbegeleiding tot een

minimum wordt beperkt. Hiermee hopen we de kwaliteit van zorg te verbeteren doordat iedereen beter weet wat zijn/haar taak is en we met elkaar geen dubbel werk doen. In 2020 is de nieuwe taakverdeling en normering uitgewerkt en zijn twee pilotteams bij Valkenheide en Jan Pieter Heije gestart. Begin 2021 wordt dit ook op de overige jeugdlocaties geïmplementeerd en geëvalueerd.

## Speerpunt 2: Afbouwen activiteiten in Hoenderloo en Deelen (DHG)

Pluryn nam op 3 maart 2020 het definitieve besluit om de twee locaties van De Hoenderloo Groep te sluiten. Aanleiding hiervoor waren de grote financiële problemen, het niet op orde kunnen krijgen van de kwaliteit van zorg en landelijke veranderingen in de jeugdzorg. De kwaliteit van zorg was al jaren niet op het gewenste niveau. Iets wat wordt bevestigd door de inspectie. Er wordt melding gemaakt van een beheersmatige cultuur, zonder aandacht voor de individuele behandeling van jongeren. Ondanks vele pogingen om het tij te keren, bleven verbeteringen achterwege.

De Raad van Bestuur nam het besluit om de activiteiten te stoppen, de terreinen te verkopen, en de jongeren zoveel mogelijk volgens behandelplan te laten uitstromen. In Hoenderloo en Deelen verbleven in maart 2020 nog 158 jongeren. 118 van deze jongeren zouden voor de zomervakantie klaar zijn met hun behandeling en regulier uitstromen. In de maanden voorafgaand aan de sluiting, zocht Pluryn voor elk van de resterende 40 jongeren in een casus-voor-casus aanpak naar een passende en duurzame vervolgplek. Dit proces doorliep Pluryn samen met ouders en jongeren, de betrokken gemeente, gecertificeerde instellingen en andere aanbieders. De transformatieopdracht was hierin leidend: als het kan, dan thuis met (intensieve) ambulante zorg. Als dat niet mogelijk bleek, in een kleinschalige voorziening, bij voorkeur in de eigen regio.

Voor 27 jongeren bleek het niet mogelijk een passende duurzame vervolgplek in de regio van herkomst te vinden, omdat de problematiek van deze jongeren de mogelijkheden van andere zorgorganisaties te boven gaat. Het is een (landelijk) probleem dat er voor kinderen met een dergelijke zware problematiek weinig tot geen opvang binnen het bestaande zorgaanbod beschikbaar is.

Voor deze jongeren creëerde Pluryn nieuwe groepen op eigen locaties. De ouders van drie jongeren voor wie uitstroom naar de regio of naar huis niet mogelijk bleek, sloegen het aanbod van Pluryn af. Deze ouders kozen op het laatste moment (eind juli 2020) zelf voor een initiatief, dat uiteindelijk helaas niet duurzaam bleek.

Het sluiten van De Hoenderloo Groep was een ingrijpend proces voor alle betrokkenen: jongeren, ouders, medewerkers en externe stakeholders. Daarom zal in 2021 een onafhankelijk onderzoeksinstituut het proces van sluiting van De Hoenderloo Groep evalueren. Doel is te komen tot gezamenlijke 'lessons learned', die van belang kunnen zijn bij toekomstige ontwikkelingen.

Hierbij gaat het niet alleen om geleerde lessen in residentiële zorg, maar ook om lessen die van belang kunnen zijn in de bredere transformatie van de jeugdhulp.

Het reflectieonderzoek kent drie invalshoeken:

- Het perspectief en ervaringen van cliënten, medewerkers, management en toezichthouders van Pluryn.
- Het perspectief en ervaringen van de jeugdhulpregio's en de gemeenten.
- Het perspectief van het bredere jeugdhulplandschap en de centrale stakeholders daarin (zoals het ministerie van VWS, Inspectie Gezondheidszorg & Jeugd, Onderwijsinspectie, ministerie van OCW, gecertificeerde instellingen, Ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd).

### **Speerpunt 3:** **Vereenvoudigen aanbod van activiteiten**

In 2020 is een deel van de niet-residentiële scholen verzelfstandigd. De overige niet-residentiële scholen worden in 2021 verzelfstandigd. Verder zijn in 2020 de Wmo-activiteiten verder afgebouwd. Ook is door een taskforce Ambulant jeugd een inventarisatie gemaakt van alle ambulante diensten die we verlenen en de kenmerken van de gezinnen aan wie wij ambulante zorg verlenen. Op basis daarvan is een ordening gemaakt in welke producten Pluryn op basis van de jeugdzorgvisie beschikbaar wil hebben zodat je op iedere plek binnen Pluryn kunt rekenen op de aanwezigheid van passende zorg. In 2021 worden hierover besluiten genomen, waarna keuzes gemaakt kunnen worden over een passend portfolio.

### **Speerpunt 4:** **Versterken inzetbaarheid en kwaliteit teams en medewerkers**

Essentieel voor een duurzaam herstel van Pluryn is aandacht voor medewerkers en hun ontwikkeling en tegelijkertijd de beheersing van personeelskosten. In 2020 lag de focus op het op orde brengen van HR-processen en -systemen, zoals een verbeterd systeem voor plannen en roosteren en het verbeteren van het proces van in- en uitdiensttreding. Deze projecten leveren een bijdrage aan operationele verbetering.

De instabiliteit van de HR-organisatie en de aansturing ervan, leidden er echter toe dat er te weinig focus kon zijn op kernzaken, zoals het vinden en behouden van medewerkers. Het creëren van een aantrekkelijk werkklimaat, met stabiliteit en continuïteit in teams en de juiste medewerker op de juiste plek, zal vooral in 2021 alle aandacht krijgen.

### **Speerpunt 5:** **Verhogen tarieven en omzet jeugdzorg**

Er zijn een kostprijsmodel en een pricingtool ontwikkeld. Op basis hiervan is een analyse gemaakt ten behoeve van de begroting 2021. De normering van de pricingtool vormde de eerste aanzet voor normering binnen normroosters, productiviteit en norminzet, die nader uitgewerkt zijn in speerpunt 6 (verbeteren operationele efficiëntie). Gesprekken met gemeenten in 2020 leidden tot de tariefsverhoging, zoals begroot voor 2021.

### **Speerpunt 6:** **Verbeteren operationele efficiëntie**

Speerpunt 6 heeft tot doel het structureel verbeteren van de bedrijfsvoering, waardoor Pluryn zijn operationele prestaties substantieel verbetert met behoud van cliënttevredenheid en werkplezier. Dit speerpunt bestaat uit 3 projecten:

- Plannen en roosteren
- Productiviteit en legitimiteit
- Registratie op orde

In 2020 is een nieuw plan- en roosterproces uitgewerkt binnen een aantal start RVE's, met als doel meer grip te krijgen op de inzet van medewerkers (en PNIL, personeel niet in loondienst). In 2021 volgt de implementatie bij de overige RVE's. Ten behoeve van het verhogen van productiviteit, declarabiliteit en legitimiteit zijn voor de jeugd-RVE's Plurynbrede kaders en werkinstructies opgesteld voor het registreren en rapporteren. Deze kaders en instructies zijn in 2020 bij alle RVE's geïmplementeerd. Het voor 2020 begrote financiële resultaat van deze projecten is gerealiseerd.

### **Speerpunt 7:** **Verkopen niet-strategisch vastgoed**

In 2020 is het tot biedingen gekomen voor sale- en lease-back van zorgwoningen (SAL 5 jaar). Daarnaast is niet-strategisch vastgoed volgens planning verkocht en geleverd.

### **Speerpunt 8:** **Verbeteren organisatie-aansturing**

De governance- en organisatiestructuur in 2020 was historisch ontstaan (o.a. vanuit fusies) en behoefde aanpassing. De organisatie bleek moeilijk aan te sturen en maakte het lastig om grip te krijgen op de (financiële) situatie van Pluryn en structurele verbeteringen door te voeren.

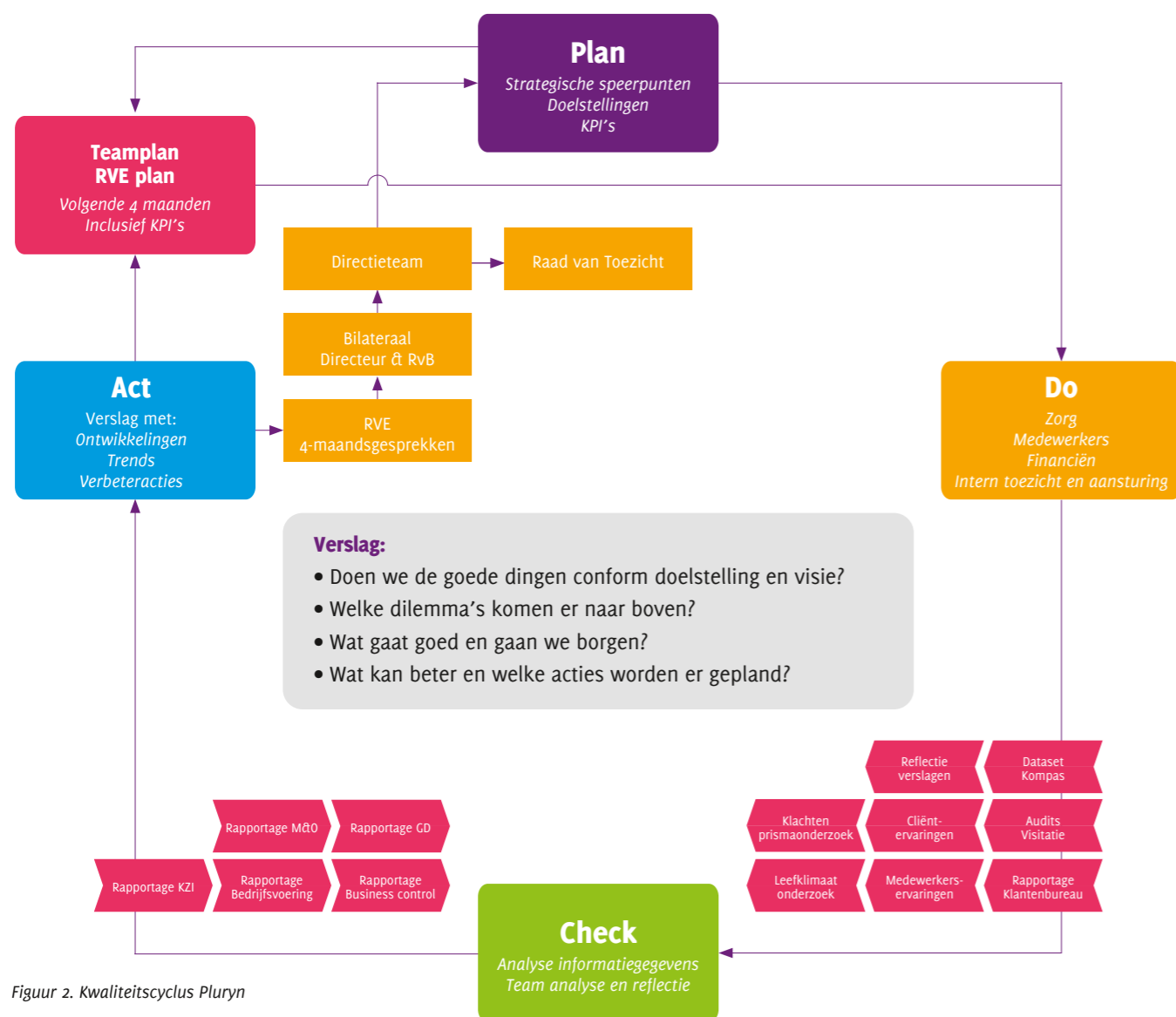
De herstelacties met betrekking tot governance & organisatie zijn er daarom op gericht om de aansturing en executiekracht van Pluryn te versterken. In 2020 is gewerkt aan een nieuwe structuur, die per 1 januari 2021 is ingegaan.

De Raad van Bestuur zal worden gevormd door drie in plaats van twee leden en wordt aangesteld en gecontroleerd door een Raad van Toezicht met 5-7 leden. De Raad van Bestuur geeft actief richting aan strategisch beleid, zorgt voor uniforme richtlijnen en stuurt de RVE's aan. De uitvoerende verantwoordelijkheden liggen bij de RVE's. Elke RVE volgt een gestandaardiseerde aansturingsstructuur en wordt geleid door een RVE-directie, bestaande uit een directeur Bedrijfsvoering en een directeur Zorg en Behandeling. De directeur Bedrijfsvoering treedt op als de voorzitter van de directie. Samen zijn zij collegiaal verantwoordelijk voor de resultaten en de uitvoering van de strategie binnen de gestelde kaders.

De directielaag tussen het management van een RVE en de Raad van Bestuur komt hiermee te vervallen. De Raad van Bestuur gaat maandelijks bij elke RVE het gesprek aan over de gestelde kritische prestatie indicatoren (KPI's) over de domeinen cliënt, medewerkers en financiën. Te beginnen in januari 2021.

Met de invoering van de nieuwe governancestructuur kwam er ook hernieuwde aandacht voor het borgen van de kwaliteitscyclus en het integreren van de financiële rapportage met de kwaliteitsrapportage. Het ontwerp hiervoor is in 2020 gestart, maar vaststelling en invoering zal in 2021 plaatsvinden. Kwaliteit krijgt in de nieuwe structuur een eigen directoraat (Kwaliteit & Veiligheid; K&V). De kwaliteitsadviseurs van de

gehele organisatie worden centraal aangestuurd door de directeur K&V, maar decentraal geplaatst bij de RVE's. Daar gaan zij, samen met de collega's van business control (BC) en human resource (HR) samenwerken in het ondersteunen van de desbetreffende directeuren. Tevens gaan ze de directoraten ondersteunen in het draaien van de kwaliteitscirkel. De planning is dat de structuurwijziging halverwege 2021 van start zal gaan.



Figuur 2. Kwaliteitscyclus Pluryn

## Speerpunt 9:

### Herinrichten en kosten verlagen ondersteunende diensten

Ten behoeve van het terugbrengen van materiële kosten stelde Pluryn in 2020 een nieuw inkoopproces vast en zijn op RVE's projecten gestart om besparingen te realiseren. In 2020 lag de focus op het terugbrengen van kosten voor afval, taxivervoer en schoonmaak. De voor 2020 beoogde besparingen zijn gerealiseerd. Voor wat betreft het herinrichten van de ondersteunende diensten stonden de volgende principes centraal:

- We organiseren functies decentraal als lokale verbinding van toegevoegde waarde is voor een RVE.
- We organiseren functies centraal als strategische expertise nodig is, schaalvoordelen behaald kunnen worden of RVE-overstijgende interne en externe verbindingen van belang zijn.
- We werken met normen voor bezetting waarbij rekening wordt gehouden met de specifieke context van elke RVE.
- Ondersteunende diensten werken samen op en rond een RVE.
- Het krimpen van de organisatie én de financiële tekorten maken het noodzakelijk om een besparing op de centrale en decentrale overheadkosten te realiseren.

In 2020 is gewerkt aan plannen voor herinrichting, gebaseerd op deze principes. In 2021 worden deze plannen verder aangescherpt en geïmplementeerd. Vooruitlopend op deze herinrichting is er in 2020 al financieel resultaat behaald door het terugbrengen van PNIL en het niet invullen van vacatures. Met de uitkomsten van alle speerpunten leggen we de basis voor een gezonde organisatie waarin we goede ondersteuning kunnen verlenen. In 2021 gaan we daarmee verder, in het kader van Focus binnen Focus.



In 2020 is herstel-plan Focus binnen Focus uitgevoerd.

De organisatie verbeterde daardoor.

Pluryn moet dan weer geld overhouden.

Het herstelplan heeft 9 belangrijke punten.

Het plan heeft speciale aandacht voor: Clïënten, medewerkers, geldzaken, bestuur & organisatie.



# Overige uitdagingen in 2020

## 3

In 2020 is niet alleen gewerkt aan de speerpunten uit het verbeterplan Focus binnen Focus. Corona en de invoering van de Wzd heeft veel van de organisatie en haar medewerkers gevraagd.

### Corona

Zoals heel Nederland werd ook Pluryn dit jaar getroffen door Covid-19. Er is een centraal crisisteam onder voorzitterschap van het lid Raad van Bestuur opgericht, waarin de thema's beleid, materiaal, medewerkers en communicatie worden besproken. In opdracht van dit crisisteam vertaalt een beleidsadviesteam voortdurend overheidsbeleid in Plurynbeleid. Een behandelbeleidsadviesteam bracht versnelling aan in digitale behandel- en begeleidingsmogelijkheden. Binnen de RVE's zijn aandachtsfunctionarissen en teams geïnstalleerd, die voortdurend aandacht vroegen voor het hanteren van de veiligheidsmaatregelen. De afdeling Opleidingen stelde zoveel mogelijk trainingen en intervisie online beschikbaar. Hiervoor is een werkgroep Opleiden ten tijde van corona opgericht, in samenwerking met ICT.

Een werkgroep Dagbesteding, bestaande uit professionals en cliënten, maakte een afwegingskader rondom het vormgeven van dagbesteding in coronatijd. Een deel van de mogelijkheden die voortkwamen uit het online behandelen en begeleiden, het online scholen en reflecteren en het afwegingskader dagbesteding zal ook na corona behouden blijven. Daarnaast zijn er verscheidene tijdelijke maatregelen genomen, waaronder de oprichting van een eigen testlocatie en een mobiel instructieteam dat 7x24 uur beschikbaar was om medewerkers ter plekke te instrueren hoe te handelen bij besmetting van een residentiële cliënt.

De impact van de eerste golf was het grootst. Tien oudere cliënten zijn overleden aan de gevolgen van corona.

Echter hoe langer de maatregelen, zoals beperking van bezoek, onderwijs, werk en vrije tijd duurden, hoe groter de impact op de kwaliteit van leven van cliënten en de werkdruk van medewerkers. Het vraagt nog steeds veel creativiteit van medewerkers, begrip van cliënten en verwanten en uithoudingsvermogen van allen. Totaal aantal besmettingen tot 31-12-2020: 254 medewerkers en 120 cliënten, waarvan er 10 zijn overleden.

Overall zijn we er trots op dat we door de enorme inzet en creativiteit van medewerkers, cliënten en verwanten de besmettingen redelijk onder controle hebben weten te houden. Daarbij was ook positief opvallend dat op veel RVE's in korte tijd veel bereikt is in het vormgeven van een daginvulling ten tijde van lockdown.



Pluryn heeft een corona crisis-team. Het team bespreekt belangrijke corona-zaken. Een beleidsteam stelt de coronaregels voor Pluryn op. De maatregelen duurden lang. Dat zorgde voor problemen voor cliënten. De werkdruk voor medewerkers was groot. Door alle inzet is veel bereikt voor cliënten. Er waren veel besmettingen. Tien oudere cliënten zijn overleden door het virus.

### Wzd

Sinds 1 januari 2020 is de Wet zorg en dwang (Wzd) van toepassing en is de wet Bopz komen te vervallen. De Wzd geldt voor cliënten met een WLZ-VB indicatie (veelal volwassenen), cliënten met een gelijkgestelde aandoening of cliënten waar- bij de Arts Verstandelijk Gehandicapten (AVG) verklaart dat de persoon op basis van de verstandelijke beperking onder de Wzd valt. 2020 was een zogenaamd overgangsjaar van Bopz naar Wzd. Er is tevens besloten dat Pluryn de zorg die valt onder de Wvzggz (Wet verplichte ggz) niet uitvoert. In het overgangsjaar Wzd stond een aantal thema's centraal:

- **Faciliteren:** het inrichten van het ECD op de Wzd en het voorzien van medewerkers van handreikingen, werkwijzen en protocollen via Wegwijzer. Gaandeweg het overgangsjaar blijkt dat op beide punten steeds aanpassingen en actualisering nodig zijn.
- **Organiseren:** per RVE een Wzd-functionaris en een niet bij zorg betrokken arts toewijzen. En per RVE organiseren dat de verschillende rollen die binnen de Wzd benoemd zijn, toegewezen zijn aan verschillende medewerkers (o.a. de zorgverantwoordelijke en de niet bij de zorg betrokken deskundige). Ook het organiseren van samenwerkingsovereenkomsten met andere organisaties, om de expertise van de externe deskundige uit te kunnen wisselen tussen de verschillende organisaties.
- **Scholen:** het scholen en bijscholen van zorgverantwoordelijken en het scholen van teams van pedagogisch medewerkers. Daarnaast intervisie tussen de Wzd-functionarissen.
- **Administratie:** in de cliëntdossiers de vrijheidsbeperkende maatregelen binnen de Bopz omzetten naar onvrijwillige zorg binnen de Wzd. Daarnaast de onvrijwillige zorg binnen de extra categorieën die de Wzd kent ten opzichte van de Bopz, opnemen in de cliëntdossiers.
- **Verdiepen:** inhoudelijk het goede gesprek voeren over vrijwillige alternatieven en afbouw van onvrijwillige zorg. Dit gebeurt op verschillende niveaus en tussen verschillende disciplines.

Concluderend kan gezegd worden dat we goed op weg zijn met het implementeren van de Wzd. Op alle fronten wordt er hard gewerkt waardoor het gedachtengoed van de wet steeds meer vorm krijgt.

De implementatie van de Wzd is in 2019 aangegrepen om in de gehele organisatie, gehandicaptenzorg én jeugdzorg, opnieuw bewustzijn te creëren voor het terugdringen van onvrijwillige zorg en vrijheidsbeperkende maatregelen. En om de rechtspositie en betrokkenheid van cliënten en verwanten te verbeteren door middel van gesprekken en scholing in alle lagen van de organisatie. Dit gebeurde via het programma Leven in Vrijheid 2.0. De implementatie en het programma is het eerste kwartaal van 2020 afgerond. Borging van verworvenheden en verdere ontwikkeling is overgedragen aan het kennisnetwerk Ontregelend Gedrag.



De Wet zorg en dwang ging in 2020 in. De wet Bopz is daarmee vervallen. 2020 was een overgangsjaar. Er moet veel gebeuren. Pluryn is een heel eind met de invoering. Pluryn wil minder onvrijwillige zorg. De nieuwe wet helpt hierbij.

# Goed leven voor cliënten

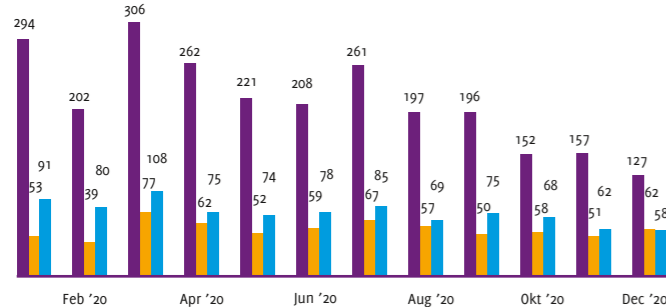
# 4

## Kwaliteit van zorg in cijfers

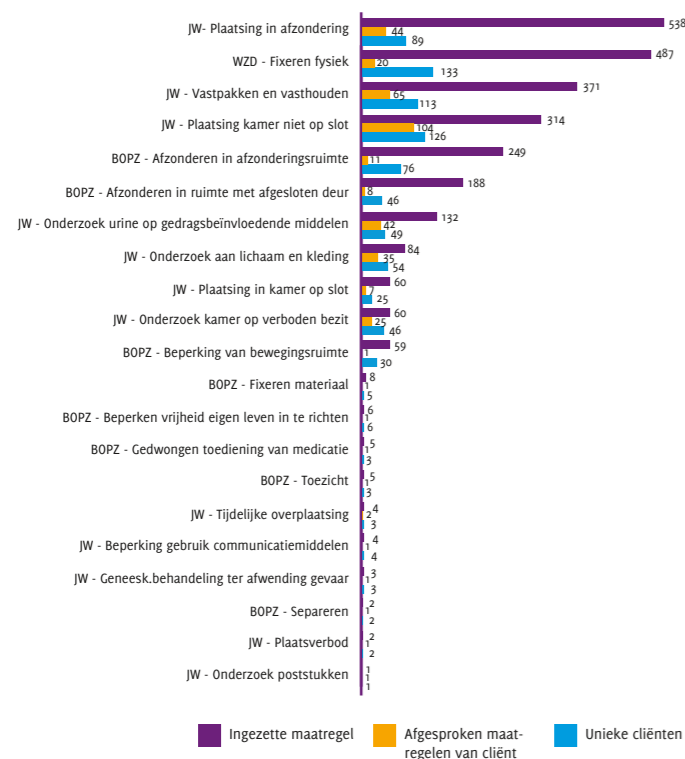
### Middelen en maatregelen

In 2020 was er een grote afname in het afzonderen van cliënten binnen JeugdzorgPlus (JZ+).

Deze landelijke tendens zien wij ook bij ons:



Figuur 3. Afzonderen cliënten binnen JeugdzorgPlus (JZ+)



Figuur 4. Totaal aantal ingezette maatregelen verdeeld over het type maatregel van januari 2020 t/m december 2020



### KPI's goed leven

1. Cliëntdossiers op orde
2. Cliënttevredenheid
3. Outcome indicatoren jeugd
4. Klachten
5. Incidenten
6. VBM's jeugd /Onvrijwillige zorg
7. Audits, onderzoeken, RI&E, verbeterregister

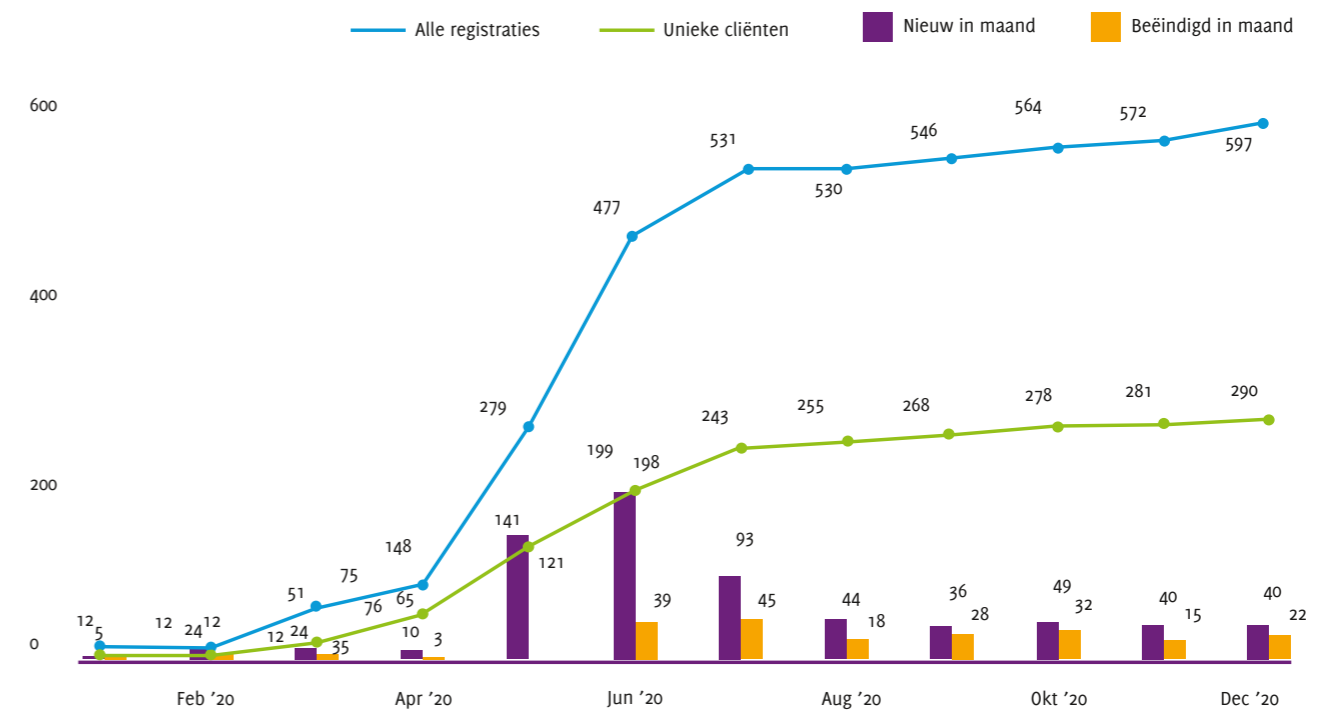
De (forse) afname in 2020 hangt waarschijnlijk samen met het landelijke project rondom terugdringen van afzonderen genaamd 'Ik laat je niet alleen', waar we vanuit de gesloten jeugdzorg actief aan meewerken. De afname kan ook deels het effect zijn van een afname in het aantal jongeren binnen de gesloten jeugdzorg. Oorzaak hiervan ligt waarschijnlijk deels in effect van transformatie waarbij we minder overgaan tot gesloten jeugdzorg in Nederland, maar kan ook deels een effect zijn van de coronacrisis, waardoor jongeren minder goed in beeld waren. Bovendien kan de crisis ook leiden tot meer zorg straks. We zien nu al dat de druk op de jeugd-ggz groot is. Buiten dat, levert het aanbod van ambulante ondersteuning in een vroeg stadium wel degelijk positieve resultaten op.

Afzonderen is nog wel steeds de meest gebruikte vrijheidsbeperkende maatregel. Afzonderingen volgens de jeugdwet (JW) en Wet zorg en dwang (Wzd) samen, werden in 2020 in totaal 788 keer ingezet.

De overgang van de Wet Bopz naar de Wzd vroeg ook een andere manier van registratie van onvrijwillige zorg. Figuur 5 geeft een overzicht van cijfers over onvrijwillige zorg, uit Kompas. Over het algemeen kan gezegd worden dat deze cijfers nog niet volledig betrouwbaar zijn. Dat heeft twee oorzaken. Het laat bekend worden van de verplichte wijze van registreren, maakt dat er te kort tijd was de benodigde technische

aanpassingen in de elektronische cliënten dossiers (ECD's) te doen. Gaandeweg het invoeren van de Wzd werden fouten of onvolkomenheden in de inrichting van de ECD's zo goed als mogelijk hersteld, maar geven dan niet met terugwerkende kracht de juiste informatie (een foutief ingevuld formulier onvrijwillige zorg kan bijvoorbeeld niet verwijderd worden).

De tweede oorzaak is dat medewerkers nog moesten leren wat en hoe ze moesten registreren. We zien dat er fouten worden gemaakt bij het invullen: niet altijd worden bijvoorbeeld de juiste formulieren gebruikt. Tevens is de scholing aan medewerkers vertraagd door corona.



Figuur 5. Aantal registraties onvrijwillige zorg van januari 2020 t/m december 2020



Minder jongeren in JeugdzorgPlus zijn afgezonderd. Het project 'Ik laat je niet alleen' hielp daarbij. Daarnaast waren er minder jongeren in Jeugdzorg-Plus. Afzonderen kwam 788 keer voor. De registraties zijn niet betrouwbaar. Dat heeft met de Wet zorg en dwang te maken.

## ROM

Het Routine Outcome Measurement (ROM) proces voldoet nog niet aan de verwachting. Het zicht op de respons van de vragenlijsten is aanwezig, maar de waarde ervan is onduidelijk. Het kan niet goed worden gebruikt als kwaliteitsmeting van de behandeling of verzorging. De respons zelf schommelt tussen 50 en 70%. De organisatie van het invullen van een vragenlijst voor cliënttevredenheid is van grote invloed op de respons. We zien dat de respons over het algemeen hoger is bij teams/locaties waar behandelaars de informatie uit de vragenlijsten gebruiken om de doelen voor behandeling/begeleiding vorm te geven. Bij enkele locaties voor volwassenenzorg van Pluryn loopt dit goed, zoals bij Kemnade en de Winkelsteegh. Resultaten uit de vragenlijsten worden daar teruggekoppeld en besproken in het Individueel Plan. Op de jeugdlocaties is een forse inhaalslag te maken, maar zien we ook dat er in het afgelopen jaar verschillende verbeteracties rond ROM opgezet zijn.



Figuur 6. Responspercentages ROM



## RVE Eefde

Vanuit het gehele ROM-proces gaat aandacht uit naar de RVE Eefde, omdat we zien dat de non-respons hier hoog blijft. We denken na over mogelijkheden om dit te verhogen, bijvoorbeeld door het geven van een beloning.

ROM-breed wordt gestart met de pilot 'Meten op Maat', die is aangesloten op doelen van jongeren. Hiervoor zetten gedragsdeskundigen lijsten klaar die passend zijn bij hun werkdoelen. Omdat jongeren en ouders zien dat er iets met de uitkomsten wordt gedaan, wordt er meer motivatie verwacht om de vragenlijst in te vullen. Daarnaast ontwikkelen we een systeem voor het digitaal gepersonaliseerd monitoren, genaamd lamYou.

## Klachten

### Aantal en categorie klachten 2020 (Volwassenenzorg en Orthopedagogische behandelcentra (OBC))

Over het gehele jaar is sprake van een afname van het aantal klachten binnen bijna alle locaties.

Categorie	Aantal
Accommodatie	9
Bejegening	9
Communicatie	18
Continuïteit	6
n.v.t.	7
Organisatie	2
Overige klachten	7
Professionaliteit	100
Totaal	<b>158</b>

Vanaf het moment dat er in maart een lockdown werd afgekondigd, kwamen er in eerste instantie ook zichtbaar minder klachten binnen. Dit beeld veranderde naarmate de opgelegde maatregelen langer duurden en zowel ouders als cliënten minder begrip toonden voor de beperkingen. Ook het verschil in maatregelen, door het bieden van zoveel mogelijk maatwerk binnen een RVE, gaf vooral bij ouders en verwanten onduidelijkheid en onbegrip.

Door de beperkende maatregelen waren cliënten gedurende het hele jaar meer op hun eigen groep aangewezen. Het niet breed met elkaar in contact zijn van cliënten neemt ook veel reden tot klachten weg. School, werk, verlof etc. zijn allemaal zaken die ook zorgen voor een bepaalde dynamiek en onderliggende spanningen.

Er waren geen RVE's die specifiek op bepaalde punten de aandacht trokken. Wel liet de RVE Groesbeek Limburg Brabant een toename van het aantal klachten zien, maar dit was geheel te herleiden naar de coronamaatregelen en het onbegrip daarover, verzet daartegen en niet naleven daarvan. Dat is verklaarbaar, omdat juist in deze RVE met woongroepen in de wijk grote verschillen ontstaan. Op de ene groep wonen jongvolwassenen, op de andere hele kwetsbare ouderen. Daarnaast lever je als cliënt die in de wijk woont waarschijnlijk naar verhouding meer vrijheid in dan op een terrein. Er werd maatwerk geleverd per cliënt en per woongroep. Dit kan tot verschillen en onbegrip leiden.

### Aantal en categorie klachten Jeugdzorg

Het oplossen van klachten van cliënten, in samenwerking met medewerkers, verloopt steeds beter. De klachtenfunctionaris ziet in toenemende mate dat medewerkers beter in staat zijn om samen met cliënten in gesprek te gaan over een klacht. Deze klachten geven geen aanleiding om speciale aandacht te vragen voor een bepaald aspect van de hulpverlening. Klachten waren goed op te lossen, naar tevredenheid van betrokkenen.

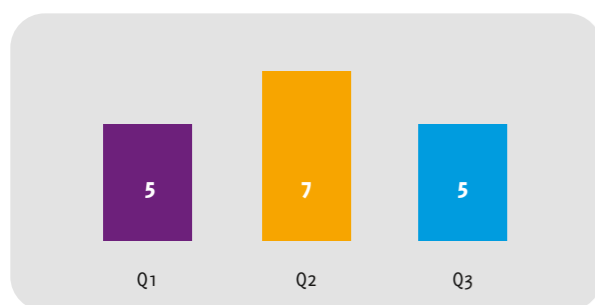
Categorie	Aantal
Accommodatie	11
Bejegening	16
Communicatie	9
Continuïteit	6
Niet van toepassing	4
Organisatie	3
Overige klachten	37
Professionaliteit	2
Totaal	<b>88</b>

Het vraagt veel van medewerkers om goed en transparant te communiceren in de samenwerking met cliënt, ouders, gezinsvoogd en soms verschillende behandelaars.

De klachtenfunctionaris ziet dat er veel aandacht van medewerkers uitgaat naar de organisatie van de eigen werkzaamheden, opvolgen van regels, registreren van informatie, voldoen aan allerlei verplichtingen op gebied van vakinhoudelijke verantwoordelijkheden, terwijl de hulpvrager (vaak de ouder) zich niet geholpen voelt.

#### Klachtencommissie

In 2020 zijn er zeventien klachten binnengekomen bij de klachtencommissie. Zes klachten leidden tot een (hoor)zitting en uitspraak, zes klachten zijn op een andere wijze afgesloten en voor vijf klachten loopt de procedure nog.



Figuur 7. Aantal klachten op binnenkomst per kwadrimester 2020

#### Incidenten

Er zijn in 2020 in totaal 26166 incidentmeldingen gemaakt (Caress/volwassenen: 10020 en MC4/jeugd: 16065), exclusief De Hoenderloo Groep. Dit aantal is vergelijkbaar (verschil 1%) met vorig jaar (eveneens exclusief De Hoenderloo Groep).

In de jaren 2018 en 2019 was er elk jaar een stijging van het aantal incidenten (zie figuur 8). Dit is het eerste jaar dat er sprake is van een vergelijkbaar aantal. In de voorgaande jaren investeerden de RVE's in het vergroten van de meldingsbereidheid,

#### Cliënten

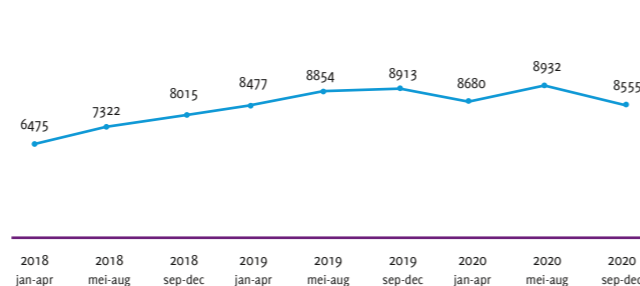
Er is veel meer tijd voor ons om samen leuke dingen te doen in de leefgroep en er is ook veel tijd voor gesprekken.

bijvoorbeeld door het (her)oprichten van lokale incidentencommissies en het bespreken van de incidenten in teamvergaderingen en -dagen. Deze investering was terug te zien in de stijgende aantallen tot en met 2019. Er zijn twee mogelijke verklaringen voor het niet doorzetten van de stijgende trend in 2020:

- De meldingsbereidheid is sinds 2019 optimaal, waardoor het aantal meldingen gelijk blijft.
- Er is onvoldoende gemeld. Mogelijk is Covid-19 van invloed op de meldingsbereidheid.

In 2021 zal zichtbaar worden of de stagnerende trend uit 2020 zich voortzet. Duiding van directie is dat de tweede verklaring het meest waarschijnlijk is. Aan de andere kant wordt vanuit de jeugdlocaties die over zijn gegaan op MoreCare4 als ECD juist aangegeven dat de meldingsbereidheid is toegenomen, omdat het systeem beter ondersteunt en voorschrijvend is in de stappen die gevolgd moeten worden voor een melding. Per 1 januari 2021 worden de (sub)categorieën in het incidentformulier aangepast, waardoor een betere differentiatie en analyse mogelijk is.

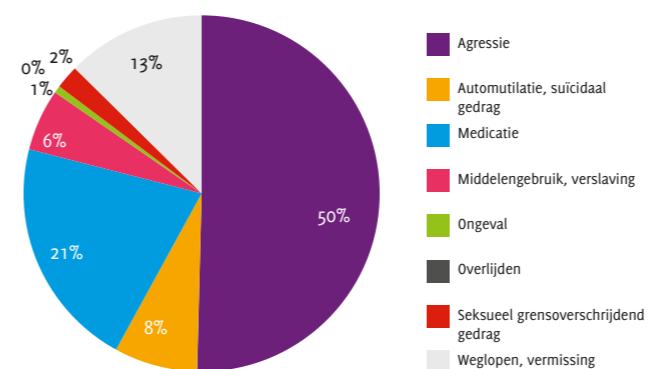
#### 2018 t/m 2020



Figuur 8. Trend totaal aantal meldingen incidenten per 4 maanden

#### Jeugd

Van het totaal aantal incidenten bij de locaties met jeugdige cliënten (MC4) is 50% toe te schrijven aan agressie-incidenten, 21% aan medicatie-incidenten en 13% aan weglloopincidenten. Het aantal incidenten in de overige categorieën betreft ≤8% van het totaal aantal incidenten. Zie figuur 2.



Figuur 9. Verdeling soorten incidenten jeugd (MC4) 2020

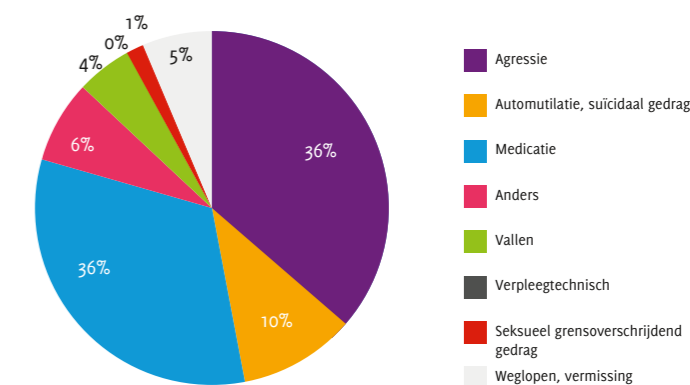
De cijfers van 2020 laten geen verband zien tussen het aantal meldingen van suïcides en suïcidaal gedrag, in relatie tot de maatregelen in het kader van Covid-19.

Het is niet mogelijk om de verdeling van het totaal aantal incidenten over de diverse categorieën in 2020 te vergelijken met 2019, omdat een aantal jeugdlocaties sinds 2020 overstapte van Caress naar MC4.

Van de medicatie-incidenten (N=3517) wordt 51% veroorzaakt door het niet-aanbieden van de medicatie (N=1810). Dit is het hoogste bij de RVE Werkenrode Jeugd, 39% (N=708), met name bij Bijenkorf-midden (N=139). Bij RVE Eefde valt het lage totale aantal medicatie-incidenten ten opzichte van andere RVE's op (N=116, 3% van het totale aantal medicatie-incidenten bij jeugd).

#### Volwassenen

Van het totaal aantal incidenten bij de locaties met volwassen cliënten (Caress) is 36% toe te schrijven aan agressie-incidenten en 36% aan medicatie-incidenten. Het aantal incidenten in de overige categorieën betreft 10% van het totaal aantal incidenten. Zie figuur 3.



Figuur 10. Verdeling soorten incidenten volwassenen (Caress) 2020

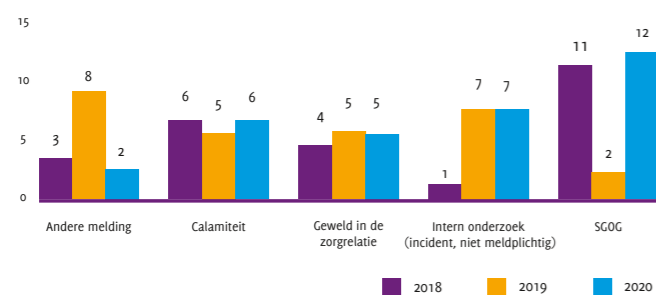
De medicatie-incidenten (N=3970) worden het meest veroorzaakt door weigering van de client, namelijk 37% (N=1483), met name bij RVE Kemnade, 51% (N=757). Van de medicatie-incidenten heeft 44% een oorzaak (niet gekregen 1134/vergeten 622) waarop de locatie invloed kan uitoefenen.

### Meldingen IGJ

In heel 2020 zijn 25 meldingen bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) gedaan. Daarnaast vonden zeven interne onderzoeken plaats. In figuur 11 is te zien dat het aantal meldingen en interne onderzoeken de afgelopen drie jaar toenam. Dit komt voort uit de toename van interne onderzoeken in 2019 en de toename meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag (SGOG) in 2020. Zie figuur 12.

	2018	2019	2020
Aantal meldingen aan IGJ	24	20	25
Aantal interne onderzoeken	1	7	7
<b>Totaal</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>32</b>

Figuur 11. Totaal aantal meldingen in de afgelopen 3 jaren



Figuur 12. Soort melding t.o.v. voorgaande jaren (excl. De Hoenderloo Groep)

### Nadere toelichting:

- Het aantal 'andere' meldingen was in 2019 hoger dan in 2018 en 2020. De afgelopen jaren hanteerde IGJ verschillende definities voor 'andere' meldingen. Dit zie je terug in de aantallen: in 2019 zijn er zaken gemeld als 'andere melding', die eigenlijk niet gemeld hoefden te worden.
- In 2019 en 2020 nam het aantal interne onderzoeken toe. Dit is een positieve ontwikkeling: in overleg met

de geneesheer-directeur vragen RVE's vaker om intern onderzoek, ondanks dat er geen sprake is van een meldplichtige gebeurtenis.

- Het aantal meldingen van SGOG is in 2019 aanzienlijk lager dan in 2018 en 2020. De afdeling geneesheer-directeur kan geen sluitende verklaring geven voor het lage aantal meldingen SGOG in 2019. Mogelijke verklaringen kunnen zijn:
  - Het aantal ernstige SGOG-incidenten was in 2019 daadwerkelijk lager dan 2018 en 2020.
  - Er is in 2019 sprake geweest van 'ondermelding'.

De aantallen in figuur 13 (zie volgende pagina) zijn vergeleken met de aantallen per RVE in de voorgaande jaren. De meeste RVE's hebben een verschil kleiner of gelijk aan 2 in het aantal meldingen en (interne) onderzoeken per jaar. Uitzonderingen hierop zijn:

- In 2020 zijn er bij De Hoenderloo Groep 4 meldingen en (interne) onderzoeken minder dan in 2019 en 6 meldingen minder dan 2018. Dit valt te verklaren door de sluiting van De Hoenderloo Groep.
- Bij de locatie Almere is sprake van een stijging van 3 meldingen en (interne) onderzoeken in 2020 (totaal 2020: 4) ten opzichte van 2019 (totaal 2019: 1; totaal 2018: 0). De stijging wordt als positief ervaren, omdat er eerder vermoedens waren dat er, gezien de doelgroep, sprake was van 'ondermelding'. De meldingsbereidheid lijkt te zijn toegenomen.

	Almelo	Almere	Beele	Eefde	Groesbeek, Brabant, Limburg	Hietveld	Hoenderloo Groep	J.P. Heije	Jill Lelystad	Kemnade	Utrecht	Werkenode Jeugd	Winkelsteegh
SGOG		1	3	2			1	1		1	2	2	
Intern onderzoek (incident, niet meldplichtig)		2			1	2	1	1					1
Geweld in de zorgrelatie				2					2		1		
Calamiteit		1				1		2		1	1		
Andere melding	1											1	

Figuur 13. Aantal meldingen per RVE - 2020

### Onderzoeksuitkomsten

De oorzaken van de calamiteiten en de daaruit voortvloeiende verbetermaatregelen worden opgenomen in het verbeterregister. Uit de onderzoeken in 2020 kwam een aantal aandachtspunten naar voren:

- Het onderwerp seksualiteit behoeft aandacht. Een verbeterplan is opgesteld door het kennisnetwerk Seksualiteit, in opdracht van de directeur KZI en op advies van de geneesheer-directeur.
- Het onderwerp drugsgebruik behoeft aandacht bij de jeugdlocaties Eefde, Valkenheide en Midden-Nederland (voorheen Utrecht en Flevoland). Hiervoor dient nog een verbeterplan opgesteld te worden.
- Eind 2020 is het verbeterplan van de afdeling M&O naar aanleiding van de calamiteitenonderzoeken uit 2019 en de interne audit in juni 2020 naar de IGJ verstuurd. Dit omdat de IGJ op de hoogte wilde blijven, met name in verband met de zorgen van IGJ over de inzet van uitzendkrachten. Openstaand aandachtspunt voor 2021 blijft de inhuur van uitzendkrachten door RVE's buiten de gecontracteerde aanbestedingspartners. Met deze uitzendbureaus zijn geen afspraken over en controle op de kwaliteit (VOC's, diploma's, ervaring), wat gezien wordt als een risico.
- Uit meerdere onderzoeken komt naar voren dat bij een samenwerking met ketenpartners (behandelaren, jeugdbescherming, gezinshuizen, etc.) onvoldoende in zijn algemeenheid en op cliëntniveau is vastgelegd hoe de verantwoordelijkheden verdeeld zijn. IGJ verwacht van organisaties dat alle betrokkenen rondom een cliënt met elkaar bespreken wat zij onder regie verstaan en daarover duidelijke afspraken maken en vastleggen.

Net als eerdere jaren zijn de door de RVE's aangeboden verbeterplannen, naar aanleiding van de calamiteitenonderzoeken (en interne audits), niet altijd SMART geformuleerd. Hierdoor moet de onderzoekscommissie extra ondersteuning bieden. Het SMART formuleren is noodzakelijk voor een goede uitvoer en borging van de verbetermaatregelen.

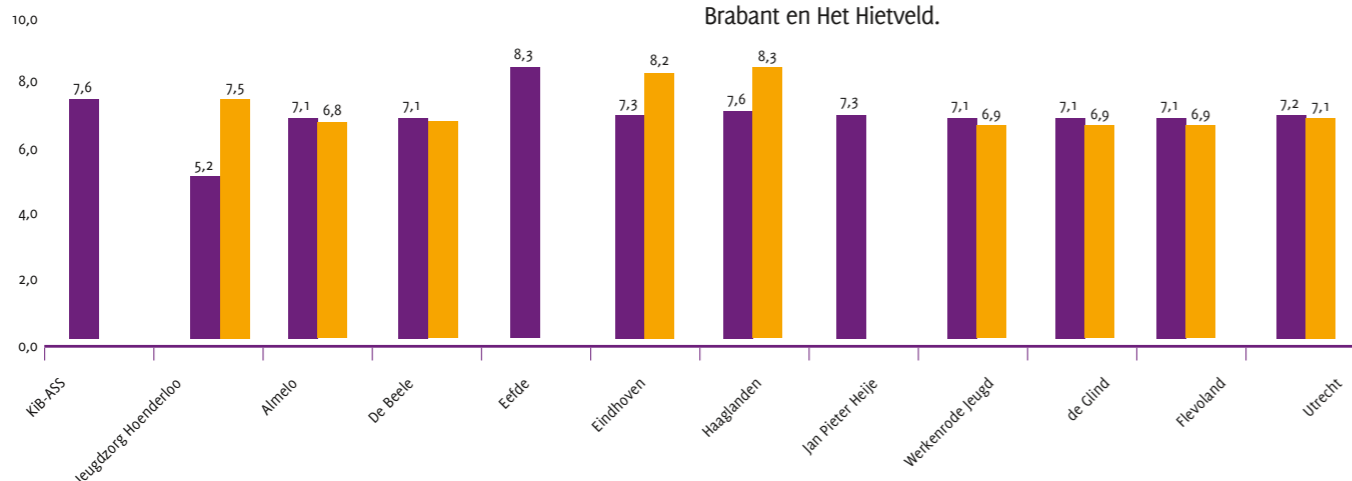


Cliënten dienden 246 klachten in bij Pluryn. Dat zijn minder klachten dan vorig jaar. De afname kan door corona komen. Klachten-functionarissen zoeken samen een oplossing. Zij doen geen uitspraak over een klacht. De Klachten-commissie kreeg 17 klachten. De commissie doet wel uitspraak. Er zijn 26.166 incidenten gemeld. Voor het eerst steeg het aantal meldingen niet. 25 keer is er een melding bij de inspectie gedaan.

## Cliëntervaringen

### Individueel plan

Een Individueel Plan (IP) ondersteunt de individuele reis van elke cliënt. Dit plan wordt samen met de cliënt (en/of zijn vertegenwoordiger) opgesteld en geëvalueerd. Aan het IP zijn doelen en werkplannen gekoppeld. Vervolgens wordt het IP opgenomen in het elektronisch cliëntendossier (ECD). In het jeugd- en volwassenenproces is vastgelegd wanneer er voor desbetreffende doelgroep de voortgang wordt besproken (met cliënt en netwerk) en aanpassingen in het IP worden opgenomen. Startend in 2021 wordt de volledigheid van de dossiers gemonitord in het maandoverleg tussen directie van de RVE en de Raad van Bestuur. Opmerking van de Centrale Cliëntenraad bij het vorige kwaliteitsjaarrapport was dat vaak ervaren wordt dat er te veel of niet goed haalbare doelen worden gesteld. In 2020 hebben we daar organisatie-breed niet op gestuurd, al is wel voortdurend aandacht voor het samen met cliënt en verwanten opstellen van het individuele plan. In 2021 zal dit onderwerp expliciet aan bod komen in gesprek met de lokale raden en de CCR.



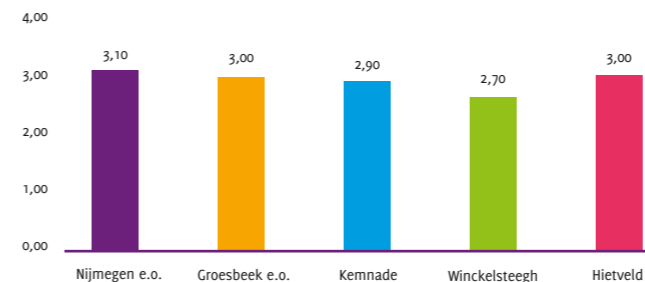
Figuur 14. Gemiddelde rapportcijfer van ouders en cliënten samen in 2020 (per locatie geeft de paarse balk de tussentijdse meting weer en de gele balk de eindmeting)

### Tevredenheid

De volwassenen- en jeugdlocaties gebruiken verschillende vragenlijsten om cliënttevredenheid te meten. De jeugdlocaties vragen cliënten en ouders via een vragenlijst voor cliënttevredenheid om een rapportcijfer te geven over hoe nuttig zij de hulp vinden/vonden.

De volwassenenlocaties gebruiken het cliëntervaringsinstrument 'Ben ik Tevreden (BiT)'. De BiT wordt tijdens een gesprek tussen cliënt en persoonlijke begeleider ingevuld en biedt op verschillende levensdomeinen directe aanknopingspunten om in de behandeling in te zetten. Wanneer een gesprek met de cliënt niet mogelijk is, wordt er gebruik gemaakt van een observatielijst van 'Ben ik Tevreden (BiT)?'

Over het algemeen zien we dat het rapportcijfer dat ouders en cliënten geven (cliënttevredenheid) tijdens en bij einde zorg gestegen is. Op De Hoenderloo Groep na, was er op alle jeugdlocaties een cliënttevredenheid van boven de 7 tijdens zorg. De tevredenheid die volwassen cliënten tijdens zorg ervaren, is vergelijkbaar met vorig jaar. Op de locaties Jan Pieter Heije, KIB-ASS en Eindhoven was de tevredenheid tijdens zorg gemiddeld het hoogst. Zij scoorden boven de norm van 7,5 als rapportcijfer. In 2020 was de respons wat betreft cliënttevredenheid tijdens zorg het hoogste op de locaties KIB-ASS, Pluryn Groesbeek Limburg Brabant en Het Hietveld.



Figuur 15. Gemiddelde totaalscore bij volwassenenlocaties op het cliënttevredenheidsonderzoek in 2020

De respons bij einde zorg is laag. Het is zaak een exit-vragenlijst in te laten vullen vóórdat een cliënt Pluryn verlaat. Dit omdat de cliënt anders vaak uit beeld is en het moeilijker is om de vragenlijst ingevuld te krijgen.

### Leefklimaat onderzoek

In verband met Covid-19 zijn in 2020 slechts twee onderzoeken naar het leefklimaat op de RVE uitgevoerd: in Almelo en Eefde. Er zijn zowel bij Eefde als Almelo geen significante veranderingen in de scores van 2020 ten opzichte van 2019.

Locatie	Afnamedata 2020	Totaal leefklimaat 2020	Totaal veiligheidsbarometer 2020	Respons 2019	Respons 2020
Almelo	Januari-februari	3,15 gematigd positief	2,3 gematigd positief	94% N=56	77,4% N=48
Eefde	Oktober-november	3,3 gematigd positief	2,49 gematigd positief	82% N=60	78% N=54

Figuur 16. Leefklimaat onderzoek

### Cliëntenraad

Pluryn telde in 2020 18 lokale cliëntenraden en een Centrale Cliëntenraad (CCR). Er zijn 11 jongerenraden en 7 volwassenenraden. In totaal zijn er ongeveer 100 vrijwilligers actief in de raden. De raden komen 1x per 6 weken bij elkaar. Leidinggevenden zijn bij een deel van de vergaderingen aanwezig. Bij de lokale raden zijn dat de managers/directie en bij de CCR de Raad van Bestuur/directie. In de CCR zitten vertegenwoordigers van de lokale raden. De CCR heeft de mogelijkheid om in de nieuwsbrieven voor cliënten en voor medewerkers over haar werk te vertellen. Daar is in 2020 gebruik van gemaakt. Daarnaast heeft de medezeggenschap de beschikking gekregen over een deel van het intranet. Dit deel wordt door de medezeggenschap zelf bijgehouden en kan alleen worden ingezien door medewerkers.

#### Onderwerpen waarmee de CCR zich bezighield in 2020

- Vervoer van cliënten met eigen auto medewerkers
- Verzekering van cliënten die veel schade aanrichten door complex gedrag
- Notitie Visie en Missie Pluryn
- Passende medezeggenschap voor jeugd
- Cliëntcommunicatie
- Kwaliteit en kwaliteitskader
- Corona

Toen in maart 2020 het Covid-virus bepaalde dat de meeste cliënten van Pluryn niet meer naar buiten mochten of heel erg beperkt hun naasten mochten zien, is in eerste instantie op verzoek van de CCR met alle lokale raden contact opgenomen. Met hulp van de ondersteuners kwamen snel de verhalen op papier en die zijn vlak na 6 april toegezonden aan de Raad van Bestuur. Er is een kaart gestuurd naar alle cliënten om hen te bemoedigen. In een later stadium (na de zomer) zijn er gesprekken geweest met het Crisisteam en werd bereikt dat alle lokale raden werden geraadpleegd bij een volgende maatregel. De ondersteuners zijn druk geweest met het invullen op de groepen, het maken van mondkapjes en het zelf en de leden van raden aanleren van TEAMS en MDO of groepsapps. Aan het eind van het jaar was de hele medezeggenschap 'gedigitaliseerd' en sommige raden willen die techniek in de toekomst niet meer kwijt.

#### **Gevraagde adviezen**

- Begroting en jaarrekening
- Benoemingen
- Focus, Focus 2.0 en Focus binnen Focus
- Maatschappelijke ondernemingen
- Medezeggenschapsregeling op grond van de Wmcz 2018
- Cliëntprogramma's
- Klachtenregeling
- Eigen bijdragen
- Cliëntportaal en Elektronisch Individueel Plan
- Sluiting De Hoenderloo Groep

Over De Hoenderloo Groep is tot aan de zomervakantie veel gesproken binnen de vergaderingen van de CCR. Maar er is ook gesproken met de jongerenraad van DHG en met een delegatie van de verontruste groep ouders 'Het roer moet om'. Op verzoek van de CCR is er een ouderavond georganiseerd in Hoenderloo, die geleid werd door de medezeggenschap. Daarbij waren zo'n 20 ouders aanwezig. De jongerenraad DHG probeerde alle groepen te bezoeken om zo te achterhalen wat het zicht van jongeren op de toekomst is. Het was lastig om in een tijd van afbouw, vertrek van leden van de raad en corona goed zicht te houden op alle wijzigingen.



### **Centrale cliëntenraad**

Met nadruk vraagt de CCR het feedbackspel te gaan gebruiken.

Via de ondersteuner bleef de raad op de hoogte. De raad werkte mee aan een onderzoek van de Kinderombudsman.

Op het beslisdocument heeft de CCR geen advies willen geven. Het besluit tot sluiting was al genomen. Wel heeft de CCR samen met de raad DHG voorwaarden opgesteld, zodat het maximale voor jongeren zou kunnen worden bereikt. Die voorwaarden gingen over verhuizingen, samenstelling van de groepen, de school enz.

### **Governance en Organisatie**

De reorganisatie binnen Pluryn is verwoord in de notitie Governance en Organisatie. Daarin is afscheid genomen van de zelfsturende teams, het aantal locaties verminderd en vastgoed verkocht.

Toen de CCR het advies klaar had, werd de notitie aangepast: de Raad van Bestuur werd uitgebreid van 2 naar 3 bestuurders en de directie laag weggehaald. Daarop gaf de CCR een aanvullend positief advies. De CCR adviseerde jaren eerder om managers weer terug te brengen op de locaties. In het profiel van de nieuwe locatiedirecteuren wilde de CCR terugzien dat zij verantwoordelijk werden gesteld voor een goede medezeggenschap.

Buiten de gevraagde adviezen heeft de raad een aantal ongevraagde adviezen gegeven over:

- Corona
- Geestelijke verzorging
- Benoemingen

In januari is een delegatie van de CCR opnieuw naar het ministerie van VWS gegaan om te praten over de (on)mogelijkheden van mensen met een zwaardere handicap bij onderwijs en arbeid. Daar beloofde het ministerie dat het een tegenbezoek zou brengen aan Pluryn.

### **Implementeren van het feedbackspel (cliënten betrekken bij de reflecties)**

Het feedbackspel staat hoog op het verlanglijstje van de cliëntenraden. Het is een zeer laagdrempelige manier om het gesprek te voeren tussen begeleider en de cliënt over de kwaliteit van zorg en leven en over wat de cliënt van het resultaat van de begeleiding vindt. Helaas heeft de implementatie niet of onvoldoende plaatsgevonden, onder andere door corona. Het staat met stip bovenaan de te bereiken doelen voor 2021, maar wordt ook in verbinding gebracht met de cliënttevredenheidsmetingen. Wat betreft cliënttevredenheid wordt in 2021 een voorstel gedaan voor beter bij het individu aansluitende manieren van meten/in gesprek zijn.



Hoe tevreden zijn cliënten over de zorg? Pluryn vroeg het. Jongeren en volwassenen geven Pluryn een voldoende. Pluryn onderzocht in Almelo en Eefde het leefklimaat. De meeste jongeren zijn tevreden. De cliëntenraad had een druk jaar. Er zijn veel adviezen gegeven. De Hoenderloo Groep vroeg veel aandacht.

## Ontwikkelingen

### Cliëntprogrammering en kennisnetwerken

Om goed te kunnen bepalen welke zorg en ondersteuning er voor wie beschikbaar moet zijn, welke medewerkers daaraan een bijdrage moeten leveren, hoe ze dat doen en wat ze daarvoor moeten weten, heeft Pluryn cliëntprogrammering en kennisnetwerken. Clientprogramma's beschrijven per doelgroep wat er moet zijn, zodat we per cliënt van daaruit een passend aanbod kunnen samenstellen. Maatwerk dus. Kennisnetwerken bestaan uit een kernteam van verschillende professionals, een kennisnetwerkcoördinator en aandacht-functionarissen per RVE. Zij bepalen over de organisatie heen op een bepaald onderwerp wat de visie is en welke scholing en methodieken we hanteren. Ook vormen zij een consultatieteam waar collega's terecht kunnen voor advies. In 2020 zijn voor een aantal doelgroepen de clientprogramma's opgeleverd. De kennisnetwerken zijn voor een groot deel ingericht. Het doel voor 2021 is zowel cliëntprogramma's als kennisnetwerken steeds meer de basis te laten worden voor het handelen op de werkvloer. Daarnaast is het doel voor 2021 om ervaringsdeskundigheid structureel in te bedden in de cliëntprogrammering en de kennisnetwerken.

In 2020 zijn zes gebieden bepaald waarin wij ons als Pluryn ook naar buiten toe willen profileren: [www.pluryn.nl/expertisenetwerk](http://www.pluryn.nl/expertisenetwerk) Dat betekent dat we op die thema's een landelijke/bovenregionale functie willen hebben op het gebied van zorg, consultatie/advies, kennisdeling en kennisontwikkeling. Oftewel topreferente expertise. Binnen de Wlz is dit gekoppeld aan de landelijke ontwikkeling naar landelijke en regionale expertisecentra voor een aantal doelgroepen. Binnen dit landelijke traject willen we ons in 2021 en verder gaan ontwikkelen tot expertisecentrum op LVB+, EVB+ en NAH+ (jeugd en volwassenen). Dit zal een nauwe samenwerking zijn tussen het directoraat KZI (vanaf april 2021 genaamd O, O&O) en de RVE's en de cliënt-programmaleiders. Daarnaast willen wij ons als landelijk expert profileren op het gebied van Trauma/hechting, Autisme in combinatie met forse gedragsproblematiek en Slachtoffers van binnenlandse

mensenhandel. Ook dit zal in 2021 en daarna verder uitgewerkt moeten worden. Daarbij zal de focus eerst liggen op de ontwikkeling van de expertisecentra Wlz om die kennis en ervaring ook bij de andere thema's te kunnen benutten.

### Jeugd

In 2020 heeft Pluryn haar zorgvisie op Jeugd herijkt, met als doelstelling het zorgaanbod te verbeteren en bij te dragen aan de bredere transitieopgaven in de jeugdzorg.

Uitgangspunten van deze herijkte visie zijn:

- Focus op meervoudig complexe, weinig voorkomende zorgvragen – wij zijn er voor jeugd met meervoudig complexe zorgvragen met behoefte aan 24 uur specialistische zorg in een setting die het best past bij de zorgvraag van de cliënt (thuis, gezinshuis, behandelcentrum, open terrein of gesloten terrein).
- Doen voor de cliënt wat nodig is – we leveren gepaste zorg op maat waarbij expertise vanuit gehandicaptenzorg, jeugd- en opvoedhulp en GGZ worden verbonden.
- Dichtbij en kort waar het kan en landelijk en langdurig waar het moet - we borgen dat de cliënt zo mogelijk thuis kan blijven en een zinvol leven kan leiden op de domeinen arbeid, onderwijs, dagbesteding en vrije tijd. Dit doen we in samenwerking met of als ondersteuning van andere partijen in de keten.

In 2020 zien we op basis van de bovenstaande uitgangspunten een aantal ontwikkelingen die onder te verdelen zijn in het voorkomen van instroom in residentiële zorg en het transformeren van verblijf, wanneer verblijf nodig is.

Wat betreft het voorkomen van instroom in residentiële zorg participeren we in onze kernregio's in de plaatselijke doorbraak-, maatwerk- en experttafels. Daarnaast hebben we rondom ons ambulante aanbod een taskforce opgericht dat in kaart heeft gebracht wat we nu in onze regio's bieden en wat we beschikbaar zouden moeten hebben om om zoveel mogelijk thuis te kunnen behandelen en begeleiden. In de meeste van onze kernregio's hebben we zowel intensief

ambulant aanbod als dagbehandeling en specialistische poliklinische behandeling. Daarmee voorkomen we residentiële behandeling. In een aantal regio's zijn we betrokken bij samenwerkingsverbanden om van daaruit gezamenlijk (gebiedsgebonden) zorg te dragen voor alle specialistische zorg van die regio. Voorbeelden hiervan zijn Spoor030 voor Utrecht stad, YEPH voor alle driemilieuszorg van 16 Utrechtse gemeenten en de BSA voor Eemland. Dergelijke gebieds-/regiogebonden samenwerkingen bieden als voordeel dat vanuit de vraag van cliënten verschillende organisaties samen de verantwoordelijkheid dragen voor passende hulp. Wat naar verwachting de kwaliteit van zorg aan gezinnen zal verhogen en escalatie richting residentiële zorg zal voorkomen. YEPH bestaat naast de transitie van verblijf ook uit een expertiseteam dat expliciet de opdracht heeft om mee te denken over oplossingen die residentiële plaatsingen voorkomen en verkorten en daarnaast zicht te houden op de passendheid van zorg van alle kinderen uit de 16 gemeenten die driemilieuszorg krijgen. Daarmee is het een uniek voorbeeld in Nederland hoe expertise ingezet wordt om plaatsing te voorkomen. Daarnaast zijn aan YEPH ook twee adviseurs cliëntperspectief verbonden, die vanuit cliëntperspectief observeren en adviseren over de transitiebeweging in de regio en tijdens verblijf.

Wat betreft **transformatie van verblijf** zijn we actief in de acties vanuit het actieplan Zorg voor de meest kwetsbare jeugd. Zo participeren we in StroomOP, een netwerk van jeugdhulp- en onderwijsprofessionals en ervaringsdeskundigen, die streven naar eerdere, snellere en beter passende hulp voor jongeren en hun ouders binnen een lerend jeugdstelsel. Het netwerk van professionals uit jeugdhulp en onderwijs geeft uitvoering aan het Actieplan Best Passende Zorg voor Kwetsbare Jongeren (BGZJ). Onderdeel van StroomOp zijn meerdere landelijke verbeterprogramma's waaraan we actief deelnemen. We willen er hier drie uitlichten: terugdringen gedwongen afzonderen, suïcidepreventie en kleinschaligheid.

Rondom het terugdringen van gedwongen afzonderen loopt landelijk het project Ik laat je niet alleen, waarin de gezamen-

lijke JeugdzorgPlus-instellingen eerst samen met jongeren een definitie van gedwongen afzonderen opstelden, dat vervolgens structureel in een lerend systeem is ingezet op het terugdringen van gedwongen afzonderen. Dit paste mooi in het programma rondom Leven in Vrijheid 2.0, dat Pluryn inzette vanuit de invoering van de Wzd. Inmiddels is het aantal afzonderingen binnen onze locaties voor gesloten jeugdzorg teruggelopen en zijn afzonderingsruimten gesloten. Ook is door medewerkers een alternatievenwaaier ontwikkeld. Rondom suïcidepreventie heeft Pluryn in 2019 een grootschalig verbetertraject doorlopen, dat in 2020 is afgerond. Borging vindt plaats in het kennisnetwerk Suïcidepreventie. Dit verbetertraject vormde de basis voor het landelijke programma In contact blijven. Ook hier nam Pluryn in 2020 actief aan deel. In contact blijven is een lerend netwerk waarin professionals van elkaar leren, gezamenlijk trainingen doorontwikkelen, het effect hiervan onderzoeken op de competentiebeleving van medewerkers en de beleving van jongeren in beeld brengen.

Tot slot de ontwikkeling van kleinschaligheid. In lijn met de transitieopgaven leggen wij in ons eigen zorgaanbod ook steeds meer de nadruk op het voorkomen van residentiële plaatsingen en kleinschaligheid als een residentiële plaatsing onvermijdbaar is. Zo hebben we voor jongeren van De Hoenderloo Groep, die vanwege hun complexe ondersteuningsvraag niet naar de eigen regio konden uitstromen, nieuwe kleinschalige voorzieningen gecreëerd op andere terreinen van Pluryn, zogenoemde IKB's. Dit zijn twee kleinschalige groepen voor jongeren met hechtingsproblematiek en één groep voor meisjes met orthopsychiatrie. Daarnaast is er extra KIB-ASS aanbod gecreëerd: kleinschalig aanbod voor jongeren met autisme en psychiatrische problematiek. Om te kunnen versnellen in het leren van kleinschaligheid zijn we daarnaast met een aantal andere zorgorganisaties en het NJI een consortium Kleinschaligheid begonnen. Dat startte met het formuleren van een definitie van kleinschaligheid door ervaringsdeskundigen en professionals.

Vervolgens is gezamenlijk kennis van kleinschaligheid samengebracht en een programma opgesteld om met elkaar verder





te leren over kleinschaligheid. Zowel wat betreft de inhoud als bedrijfsvoering en organisatie. Onderdeel hiervan is dat we de nieuw ontwikkelde groepen binnen Pluryn ook zullen monitoren wat betreft leefklimaat en cliënt-, ouder- en medewerkerervaringen. Waar in 2020 het accent lag op visie-ontwikkeling en het samenwerken in landelijke en regionale netwerken, om samen de zorg voor cliënten te coördineren en het systeem te verbeteren, zal in 2021 de aandacht uitgaan naar het vertalen van deze visie naar strategische keuzes. Want het kunnen realiseren van de transformatie-opgaven heeft consequenties voor bijvoorbeeld:

- Gezonde bedrijfsvoering: tariefafspraken die zich richten op volumereductie in plaats van prijsreductie, vergoeden van inzet in het voorveld, goede tarieven voor specialistische ambulante zorg.
- Vastgoed (ombouwen van residentiële capaciteit naar meer kleinschaligheid).
- Beschikbaarheid van specialistische medewerkers.

#### Ontwikkelingen Volwassenzorg

Corona had een enorme impact op de dagelijkse zorg en ondersteuning van cliënten. Door de extra inzet die de eerste coronagolf van zorgmedewerkers, management en ondersteuning heeft gevraagd, is een aantal zaken met vertraging of in aangepaste vorm uitgevoerd.

Het heeft ook goede dingen gebracht. We zien een versnelling van de ontwikkeling van digitale behandelingen, integrale ondersteuning in de driehoek wonen-werken-behandelen en ook het nieuwe werken (meer digitaal, minder reistijd)

is nu helemaal ingeburgerd. Daarnaast is de onderlinge samenwerking en de samenwerking met de locaties van het directoraat Jeugd-Zuid geïntensiveerd.

In het kader van stabiliteit in de teams zijn er organisatiebreed veel plannen gemaakt om de anticiperen op de veranderende arbeidsmarkt. Onze RVE's hebben grote moeite om vacatures gevuld te krijgen. Tegelijkertijd zijn het verloop onder medewerkers en het ziekteverzuim hoog. Om te voorkomen dat de continuïteit en kwaliteit van zorg nog verder onder druk komen te staan, ondernemen wij als directoraat ook zelf actie:

- Alle grote en kleine initiatieven bij de verschillende RVE's gerelateerd aan stabiele teams (werving, terugdringen ziekteverzuim) zijn onderling uitgewisseld, om meer van elkaar te kunnen leren en goed te kunnen volgen.
- We hebben afspraken gemaakt over eenheid in beleid en centrale normeringen en uitvoeringsafspraken. Deze zijn vastgelegd in ons Actieplan Aan het werk. In 2021 heeft iedere RVE een capaciteitsplanning en centrale roostering, een in-, door-, en uitstroombelidsplan en een strategische personeelsplanning.
- Bij De Winkelsteegh wordt sinds juni gewerkt met integrale teams wonen-dagbesteding.
- De samenwerking met zorgpartijen in de regio Apeldoorn is geïntensiveerd, met als resultaat twee vernieuwende wervingsconcepten die in november 2020 hebben plaatsgevonden.
- Aan de vacatures op de website wordt een podcast toegevoegd, om meer verdiepende informatie te kunnen geven over een vacature en onze organisatie. De komende maanden wordt dit uitgebreid.
- De samenwerking met de Arbodienst is geïntensiveerd, zo zijn er bijvoorbeeld concrete afspraken gemaakt over communicatie.



#### RVE Groesbeek Limburg Brabant

Iedere locatie heeft een eigen trajectcoach of een vast aanspreekpunt binnen een pool van trajectcoaches. Bij de instroom van nieuwe cliënten wordt de trajectcoach betrokken bij de intake.

In speerpunt 1 is reeds genoemd dat het nieuwe cliëntproces Wlz-volwassenen is geïmplementeerd. Ten opzichte van het oude cliëntproces, zijn de grootste veranderingen:

- De wachtlijst is gesplitst in een belangstellenden- en een plaatsingslijst.
- Op de belangstellendenlijst staan cliënten voor wie Pluryn een passend ondersteuningsaanbod heeft, maar voor wie niet binnen een jaar plek is. Deze lijst wordt beheerd door het klantenbureau.
- Op de plaatsingslijst staan cliënten voor wie binnen een jaar plek wordt verwacht. Deze lijst wordt beheerd door de RVE's.
- Iedere RVE benoemde een medewerker Cliëntlogistiek. Deze medewerker is verantwoordelijk voor beheer van de plaatsingslijst en stuurt op in-, door- en uitstroom. Dit in nauwe samenwerking met het klantenbureau en externe partijen.
- Alle complexe ondersteuningsvragen worden beoordeeld door de zogenoemde triagecommissie. Deze commissie heeft mandaat voor het bepalen van de passende ondersteuning en RVE.
- De aandacht voor participatie/dagprogramma is naar voren gehaald in het proces.

Eén van onze belangrijkste speerpunten is dat we voor iedere cliënt een passend dagprogramma bieden, met als uitgangspunt dat dit buiten de woonlocatie is. Door corona heeft alle dagbesteding op de woonlocatie moeten plaatsvinden, terwijl het uitgangspunt is dat dit buiten de woonlocatie is.

Het bieden van een passend dagprogramma doen we vanuit een integrale aanpak: wonen, werken/dagbesteding en behandelen. Een goed voorbeeld zijn de vier leerlijnen van Het Hietveld: leerlijn Creatief, leerlijn Groen en techniek, leerlijn Horeca en facilitair en de leerlijn Ondersteuning. Door het implementeren van deze leerlijnen bieden we cliënten perspectief. Ze kunnen in de verschillende leerlijnen doorgroeien. Zo begint een cliënt in een werkgroep op het terrein met simpele werkzaamheden en kan hij/zij doorgroeien naar een passende werkplek buiten het terrein. Daarbij bieden we cliënten in de leerlijnen opleidingen aan, zodat ze officieel erkende certificaten kunnen halen. We werken met

zogenoemde INVRA-profielen. Met deze profielen brengen we de kwaliteiten en leerpunten van cliënten in kaart, zodat we talent op de juiste plek kunnen inzetten en weten waar nog leerpunten zijn. Ook de werkplekken krijgen een INVRA-profiel. Door beide profielen op elkaar te leggen, hebben we goed zicht op de kwaliteiten en leerpunten van cliënten. In 2021 is er extra aandacht voor de Implementatie van de cliëntprogramma's, in samenwerking met de lokale cliënten- en verwantenraden en het opzetten van de expertisecentra NAH+, LVB+, EVB+.



Pluryn wil iedereen de juiste en goede zorg geven. Daarvoor is er client-programmering. De kennis-netwerken weten veel. Pluryn wil een echte specialist zijn. Daarvoor kunnen de expertise-centra zorgen. Die worden in 2021 opgericht. Er is een nieuwe visie op jeugdzorg ontwikkeld. De volwassenenzorg had veel last van corona. Toch waren ook daar goede ontwikkelingen.

## Op weg naar zelfstandigheid

Kees woont sinds 4,5 jaar bij Kemnade 1. Kees kwam vanuit een TBS-kliniek en was toe aan een vervolgstap (transmuraal verlof) in zijn leven.

Na een periode van gewenning in de woning is er gestart met dagbesteding, in de vorm van clusterdiensten. Clusterdiensten duren maximaal 45 minuten waarbij de cliënt op een laagdrempelige manier kan wennen aan zijn nieuwe omgeving. Kees kwam vanuit een TBS-kliniek. Vanuit de kliniek werden er bepaalde voorwaarden gesteld. Op basis van deze voorwaarden zijn de clustermomenten in het begin aangepast naar een twee-op-eenbegeleiding. Kees hebben we kennis laten maken met zijn nieuwe werkbegeleiders, zijn nieuwe woon/werk-omgeving en we hebben gepolst waar zijn interesses en wensen liggen omtrent werk.

Kees gaf aan dat hij graag gestructureerd werk doet en dan vooral op gebied van 'montage & verpakken'. We hebben voor Kees een rooster op maat gemaakt. Daarbij hielden we rekening met de wensen, interesses en draagkracht vanuit Kees.

Na verloop van tijd is de begeleidingsintensiteit omlaaggegaan naar een een-op-eenbegeleiding. Kees gaf aan dat hij ook wel graag buiten de poort zou willen werken. Vervolgens hebben we onderzocht wat de mogelijkheden zijn om aan deze wens tegemoet te komen.

Dit resulteerde er uiteindelijk in dat Kees nu twee dagen per week buiten de poort werkt. Er gaat nog wel steeds een begeleider vanuit Kemnade mee naar de buitenwerkplek, maar de begeleidingsintensiteit is inmiddels teruggebracht naar een 1op5-begeleiding.

Op dit moment is Kees ook nog steeds werkzaam binnen Kemnade Werk & Vrijetijd op het terrein. Kees komt inmiddels zelfstandig naar het werk gelopen. Daarnaast is het aantal werkmomenten buiten de poort uitgebreid. En Kees sport



één keer per week bij een reguliere tafeltennisvereniging. We verwachten dat Kees binnen niet al te lange tijd meer momenten buiten de poort gaat werken bij een dagbestedingslocatie van Pluryn.

In het gehele traject is er continu gekeken naar de draagkracht, draaglast, wensen en interesses van Kees. Het zorgteam stemt continu af, met als doel Kees een op maat werkrooster aanbieden, zodat hij positieve ervaringen kan opdoen, op zowel werkgebied als op persoonlijk zelfbeeld.

# Mooi werk (Medewerkers)

# 5

## Reflectie

Eén van de bouwstenen van dit kwaliteitsrapport is het reflecteren op alle niveaus van de organisatie, te beginnen met de pedagogische teams. We zagen daarbinnen een goede ontwikkeling in de afgelopen jaren. De verwachting was dat dit in 2020 een vervolg zou krijgen, met daarbij de kans om de resultaten te verdiepen.

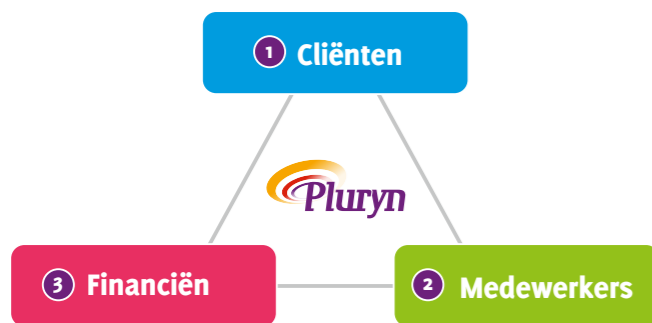
De coronapandemie is er de primaire oorzaak van dat de reflecties nauwelijks plaatsvonden. We zien in de RVE-reflecties terug dat de planning van de reflecties in het eerste half jaar van 2020 werd uitgesteld naar het einde van het jaar. In de verwachting dat de pandemie dan onder controle zou zijn en het werken op de oude voet kon worden voortgezet. De tweede golf maakte dat helaas onmogelijk. De teams leverden een grote inspanning om de behandeling en verzorging zo normaal mogelijk door te zetten, in grote onzekerheid over de stabiliteit en gezondheid van hun collega's en cliënten. In de reflecties van jeugdteams die wel zijn doorgegaan, lezen we over de zorgen om de coronacrisis en de invloed op verzuim en onderbezetting van teams.



### RVE Kernade

Er is per cluster 1 coördinator aangesteld. Deze is coachend, signalerend en ondersteunend aanwezig op werkvloer. De coördinator heeft een korte lijn met de teammanager, de gedragswetenschapper en het team.

Binnen de volwassenenteams is men er ondanks corona in geslaagd de RVE-reflectie en -evaluatie verder door te ontwikkelen. De focus is meer op zorg en ondersteuning komen te liggen en teams en medewerkers zijn goed betrokken. Het lukt ons dus steeds beter om op alle drie de dimensies te reflecteren en evalueren. Het blijft een uitdaging om in de teams voldoende tijd te vinden voor goede evaluatie en reflectie. Zo blijkt bijvoorbeeld uit een evaluatie op Kernade dat medewerkers hard werken en dat de zorg voor cliënten altijd op de eerste plaats komt. Dat vraagt veel van medewerkers. Aan zaken die niet over de directe zorg aan cliënten gaan, wordt vaak geen prioriteit gegeven. Reflectie en onderling gesprek is er wel, maar veelal als directe uiting na gebeurtenissen met cliënten.



Figuur 17. Reflecties



Reflecties zijn belangrijk voor dit rapport. In 2020 vonden ze nauwelijks plaats. Dat komt door corona. Zorg voor cliënten komt op de eerste plaats. Een paar reflecties gingen wel door. Er zijn zorgen over het tekort aan medewerkers.

## In Midden-Nederland zijn we trots op:



## En zien we verbeterpunten bij:



## Continu aandacht voor stabiliteit van teams

De continuïteit van de teams heeft constant op het netvlies gestaan, vooral door de invloed van corona op de bezetting van de teams. We zijn trots op de prestaties die de teams dit jaar hebben neergezet. Ze zijn overeind gebleven én hebben zorg en behandeling voort weten te zetten. We zien de landelijke ontwikkeling op de vacaturemarkt ook bij ons terug. Het wordt steeds moeilijker om personeel te vinden. Voor een deel kunnen we dit opvangen met het zelf opleiden van mensen en met zij-instromers. Daarnaast we een groot aantal innovatieve campagnes op een aantal RVE's uitgevoerd om mensen te werven. Dat leverde ook belangstelling op. Helaas blijft de vacatureruimte toenemen. Daarbij is er het probleem dat veel nieuwe medewerkers binnen een a twee jaar weer vertrekken. Op RVE-niveau zien we initiatieven om uitval terug te brengen, bijvoorbeeld met uitgebreide inwerkprogramma's of het instellen van een buddysysteem. We moeten helaas ook vaststellen dat het ons nog niet goed genoeg lukt om deze trend te doorbreken. In 2021 zal hierop dan ook onverminderd worden ingezet en worden gezocht naar beter passende maatregelen. Dit zullen we o.a. doen op basis van analyse van exit-gesprekken, het opnieuw formeel invoeren van jaar/ontwikkelgesprekken en het opzetten van een leiderschapsprogramma voor leidinggevendenden. We hopen daarbij ook dat het herstel dat Pluryn doormaakt zowel financieel maar ook door bijvoorbeeld meer inzicht in roosters over de langere termijn, zal gaan zorgen voor rust, stabiliteit en mogelijkheden.



### RVE Werkenrode Jeugd

De verzuimadviseur sluit aan bij het periodieke overleg van de clusterleider met de HR-adviseur. Hierin worden de analyse per team en de acties die de clusterleider kan inzetten, besproken. Vervolgens wordt dit periodiek gevolgd.



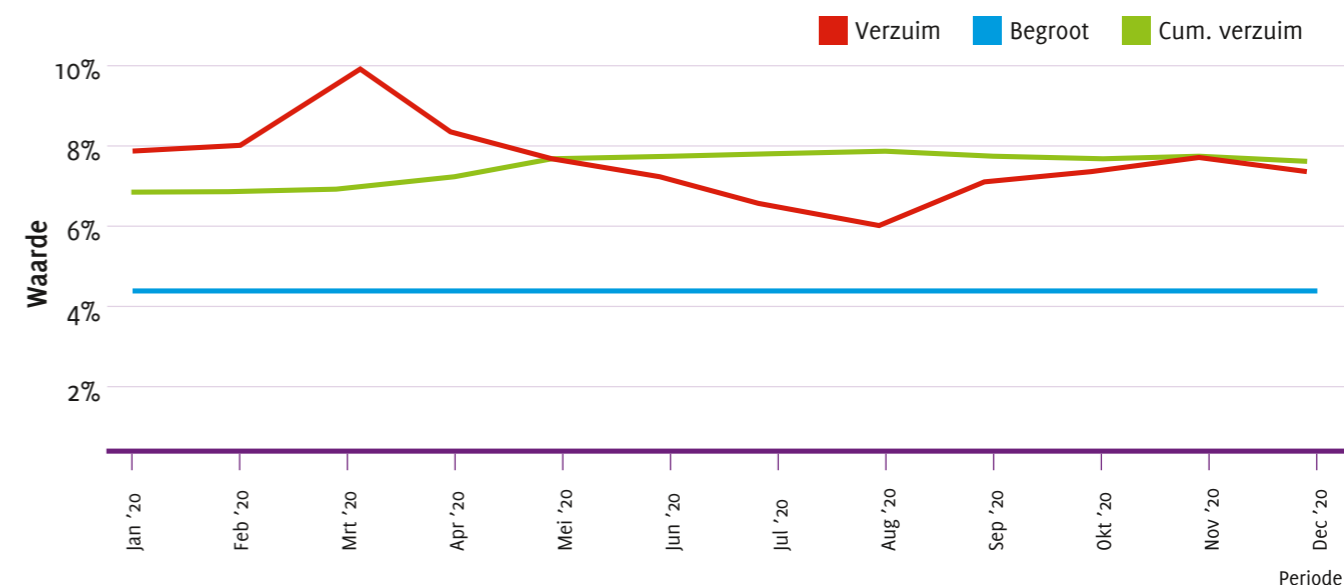
### KDC Heimdall

Omdat de draagkracht van de medewerkers steeds meer onder druk komt, hebben we in december een tijdelijke vacature geplaatst. Dit betekent dat we tijdelijk boven formatie gaan zitten om medewerkers ondersteuning te bieden.

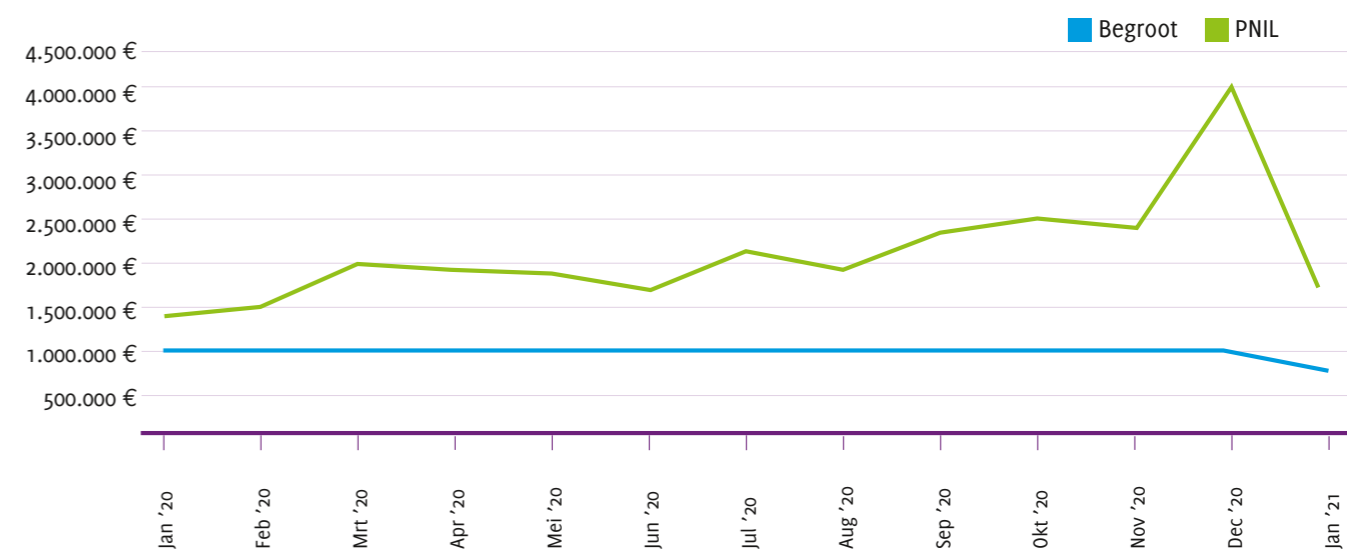
## Verzuim

Coronagerelateerde uitval, zowel daadwerkelijk ziek als in quarantaine, verhoogde de druk op de teams. Tijdens de eerste coronagolf werd fysiek contact met cliënten en netwerk verminderd. Dit vroeg van medewerkers om op andere manieren veel contact en betrokkenheid te houden met cliënten en hun netwerk. Tevens vroeg het veel creativiteit om cliënten mogelijkheden te bieden om zo veel mogelijk veilig te participeren, binnen de regels van anderhalve meter afstand. Hierdoor waren er vaak minder dagbestedingsplekken (evenals school) beschikbaar, wat de druk op het personeel verder verhoogde. Tevens investeerden medewerkers veel in het veranderen en begeleiden van cliënten, in situaties die steeds veranderden. De focus lag op het uitzingen van de pandemie. Niemand kon toen nog voorzien dat er nog een derde golf zou volgen.

Gedurende het jaar zien we dat het ziekteverzuim meebeweegt met de beide golven. De extra uitval tijdens de tweede golf ligt, dankzij de genomen maatregelen (inzet crisisteam corona, uitvoering medicatie en omgangsregels) beduidend lager dan tijdens de eerste golf. Buiten dat levert het reeds hoge verzuimpercentage extra werkdruk op voor de medewerkers en vraagt het nog meer inzet en flexibiliteit. Voor komend jaar wordt in de begroting rekening gehouden met een hoger ziektepercentage (6,5%). Dat geeft meer ruimte om uitval intern op te lossen en past bij de landelijke ontwikkeling: 2017; 5,8%, 2018; 6,3% 2019; 6,4% (Factsheet verzuim Jeugdzorg 2020-II).



Figuur 18. Verzuimpercentage 2020, per maand



Figuur 19. Kosten inzet PNIL (Personeel Niet In Loondienst)

Naast de focus op het verhogen van stabiliteit en aandacht voor personeel om verzuim terug te dringen (zoals hierboven beschreven) wordt er gezocht naar een efficiëntere inzet van de medewerkers, daarbij ondersteund door een nieuw rooster en planningssysteem (speerpunt 6). Om nauwer te kunnen samenwerken rondom verzuim zijn we weer zelf advies gaan geven in plaats van dit door de arbodienst te laten doen. We hopen hiermee beter aan te kunnen sluiten bij de medewerker en diens leidinggevende in een HR-team samen met de HR-adviseur. De flexibiliteit van inzet van eigen medewerkers wordt vooral zichtbaar in de uitgaven voor PNIL-inzet (figuur 19). Buiten de piek in december, te wijten aan het eind van het jaar en het niet eerder kunnen opnemen van verlofuren, is de inzet van PNIL stabiel.



Het is knap wat de teams hebben gedaan. Ze hebben goed gewerkt ondanks corona. Veel mensen werden ziek. Goed personeel vinden is steeds moeilijker. Nieuwe medewerkers vertrekken vaak snel. Pluryn wil dat gaan veranderen. Een stabiel team is belangrijk voor goede zorg.

## Versterken leren en ontwikkelen, onder andere door het opzetten van leerafdelingen

Opleiden en Ontwikkelen (O&O) bestaat uit de onderdelen beroepsopleiding, reflectieve praktijk, postdoctorale beroepsopleiding, en bij- en nascholing.

### Beroepsopleiding

In totaal waren er in 2020 364 BOL- en 272 BBL-leerlingen werkzaam binnen Pluryn. In 2021 zal dit aantal verder worden uitgebouwd en zal de begeleidingsstructuur ook binnen oud-Intermetzolocaties worden geïmplementeerd. Op twee locaties is gestart met nieuwe leerinterventies: Leerafdeling op Het Hietveld en de Praktijkleerroute op De Winkelsteegh. Hoewel in eerste instantie vertraagd door corona, is er inmiddels mee begonnen. Hiermee is een mooie stap gezet in het structureel leren op de werkvloer. Het aandacht bieden aan reflectie is een belangrijk middel in het kader van binden en boeien van medewerkers en gezonde en stabiele teams. Daarnaast is regelmatige reflectie ook steeds meer een vereiste voor de beroepsregistratie van professionals bijvoorbeeld voor de SKJ.

### Reflectieve praktijk

In het kader van de reflectieve praktijk is er in 2020 een slag gemaakt met het intern opleiden van supervisoren en intervisoren. In de eerste fase van corona zijn veel intervisies en supervisies geannuleerd. Na de zomer zijn deze zoveel mogelijk weer (online) opgestart.

### Postdoctorale beroepsopleiding

De postdoctorale beroepsopleidingen lopen volgens planning. We hebben opleidingen aangeboden tot GZ-psycholoog, klinisch psycholoog, psychotherapeut en orthopedagoog generalist. Binnen de OG-opleiding maakten we een slag door 20 mensen intern op te leiden (diplomering 2021). Deze mogelijkheid tot interne opleiding is eenmalig, in het kader van een overgangsregeling. De scholing die ontwikkeld is

ten behoeve van de interne opleiding kan geaccrediteerd aangeboden blijven worden. We hebben op dit moment ook een klinisch neuropsycholoog in opleiding. In de toekomst willen we hiervoor ook een vaste opleidingsplek creëren. In de komende jaren willen we de opleidingen van de medische beroepen meer aandacht gaan geven. We onderzoeken met de vakgroep Psychiaters of we een stageplek kunnen zijn voor psychiaters in opleiding. Ook hebben we de erkenning om verpleegkundig specialisten op te leiden. Deze mogelijkheid willen we verder uitbouwen. Tot slot hebben we AVG-artsen in opleiding. Daarmee wordt Pluryn een steeds volwaardiger opleidingsinstituut.

### Bij- en nascholing

Een groot aantal trainingen in het kader van bij- en nascholing is met name in het tweede trimester als gevolg van corona komen te vervallen. Dit is in het derde trimester deels hersteld door steeds meer trainingen online aan te bieden en waar mogelijk om te zetten naar e-learning. Voor een aantal verplichte trainingen is er toch gekozen voor een fysieke training op een veilige locatie. Het steeds meer online en via e-learning (blended) aanbieden van scholing heeft een positief effect op verletkosten en zal ook na corona verder worden doorontwikkeld. In 2020 is Pluryn opnieuw Cedeo gecertificeerd met een tevredenheidsscore van 9,15%. Volgens planning is de leerlijn



### KPI Mooi werk

1. Formatie
2. Verzuim
3. PNIL
4. Teamreflecties
5. Deskundigheid, scholing, intervisie
6. Opleidingsniveau (MBO, HBO)
7. Inwerkprogramma
8. Exitgesprekken
9. Instroom / uitstroom

volwassenzorg vastgesteld. De leerlijn jeugd en leerlijn gedragswetenschappers waren al vastgesteld. Zij vormden de basis voor de scholing in 2020. In 2020 is op basis van de drie leerlijnen (die weer cliëntprogramma's en kennisnetwerken als onderlegger kennen) bij de RVE's de behoefte aan scholing in 2021 gepeild. Hierdoor kunnen we scholing steeds beter plannen. Aandachtspunt blijft dat door de hoge doorstroom van medewerkers in teams/RVE's de nadruk blijft liggen op verplichte scholing en er weinig mogelijkheid is tot verdieping. Volgens plan zetten we zoveel mogelijk eigen medewerkers in bij het opleiden en reflecteren. Het verhoogt het leerrendement als er in de organisatie mensen rondlopen die ook trainer zijn en dat daardoor ook buiten de trainingen geleerd kan worden. Ook is het een mooie manier voor medewerkers (en de organisatie) om expertise te delen (intern en extern), zich te ontwikkelen en de zware baan in de zorg te 'verdunnen'. Hierin slagen we steeds beter. Aandachtspunt is wel dat professionals de ruimte ervaren om deze taken uit te voeren en RVE's handvatten krijgen hoe zij dit goed in hun planning en begroting kunnen opnemen. Dit vraagt in 2021 nog verdere uitwerking. Zeker als wij ons verder ontwikkelen tot specialistische zorgaanbieder, die ook anderen opleidt en begeleidt.



Veel studenten volgen een opleiding bij Pluryn. Zij leren terwijl ze werken. Medewerkers kunnen een studie volgen. Pluryn wordt zo een opleidings-instituut. Veel trainingen gingen door corona niet door. Verplichte scholing ging wel door. Soms worden trainingen digitaal gehouden.

## Ondersteuning: Het Bedrijfsopvangteam (BOT)

Tijdens het werk kunnen medewerkers te maken krijgen met gebeurtenissen die hen raken en die zij niet los kunnen laten. Denk aan bedreigingen, fysiek of verbaal geweld of het overlijden van cliënten. Medewerkers kunnen daarvoor terecht bij het Bedrijfsopvangteam (BOT). Het doel van het BOT is het intern organiseren van laagdrempelige bedrijfsopvang, die past binnen de lerende organisatie. Het BOT ondersteunt medewerkers die daar behoefte aan hebben na een indrukwekkende gebeurtenis, zodat zij hun werk met vertrouwen, plezier en enthousiasme kunnen blijven doen. Op deze manier worden ziekteverzuim en (psychische) gezondheidsklachten voorkomen of beperkt. Dit is belangrijk voor medewerkers maar ook belangrijk voor de veiligheid van en de dienstverlening aan cliënten.

Het BOT voerde in 2020 met 127 unieke medewerkers BOT-gesprekken. BOT-gesprekken kunnen bestaan uit telefonisch contact en/of 1 of meerdere gesprekken. Het BOT is het meest ingezet bij fysieke agressie cliënt - medewerker, poging suïcide cliënt en zieke cliënt. Daarnaast is het BOT ingezet voor vijf team/groepsgesprekken.



Medewerkers maken soms iets ergs mee in hun werk.

Zij kunnen naar het bedrijfs opvang team.

Daar kunnen ze erover praten.

Dat helpt bij de verwerking.

In 2020 deden 127 medewerkers dat.



# Reflecties

# 6

## Centrale Cliëntenraad

### Terugblik op 2019/2020

Ook in 2020 reflecteerde de CCR op het toenmalige kwaliteitsrapport over 2019 en deed mee aan een reflectiebijeenkomst met de zorgkantoren. Daaruit kwamen destijds de volgende aanbevelingen vanuit het clientperspectief naar voren:

- Het Feedbackspel implementeren in de 360-gradenformulieren voor de beoordeling van begeleiders.
- Het verhogen van de respons op cliënttevredenheid.
- Het inbrengen van reflecties van cliëntenraden in de PDCA-cyclus.
- Het naast elkaar leggen van CTO's en medewerkertevredenheidsonderzoeken.
- Het bespreken en implementeren van de adviezen en opbrengsten van de inspiratie-avonden over 'Omgaan met social media voor cliënten' en 'Leven in Vrijheid'.
- Tussen centrale aansturing en lokale uitvoering constateert de CCR nog te veel onderbrekingen. De CCR zou daarom graag zien dat er in 2020 meer aandacht komt voor de verbinding tussen centrale besluitvorming en lokale toepassing. En als dat niet lukt, dan kan per doelgroep worden gekeken naar kwaliteitstoetsingen.
- Ook is besproken hoe het Individueel Plan (IP) werkt binnen de volwassenzorg. De cliënt is zelf verantwoordelijk voor het individueel plan (IP), mits dat mogelijk is. Dat wordt voorbereid door de persoonlijk begeleider. Verwanten worden uitgenodigd, op voorwaarde dat de cliënt dat wil. In principe vindt het IP-gesprek eenmaal per jaar plaats, maar als er ontwikkelingen plaatsvinden of vragen zijn, kan eerder of vaker een gesprek plaatsvinden. Wat nog wel eens misgaat, is dat er heel veel doelen of onhaalbare doelen worden opgesteld. Het belangrijkste middel om doelen te behalen is de ondersteuning door stabiele teams en vaste begeleiders.
- De doorstroom van cliënten, zeker voor cliënten van Het Hietveld en Kemnade. Ook voor 18- tot 23-jarigen zijn er vrijwel geen doorstroomplaatsen beschikbaar. De zorgkantoren bieden aan dat ze willen meekijken naar oplossingen bij stremming van uit- en doorstroom.

- De cliëntenraad spreekt nog de wens uit woonvormen, speciaal voor cliënten met ASS te realiseren. Deze cliënten hebben hun leven lang een prikkelarme woonvorm nodig. De huidige woonvormen zijn nu vaak ingericht op door- en uitstroom.
- De rol van ervaringsdeskundigen zou meer geborgd moeten zijn in de organisatie.

De CCR heeft in het Kwaliteitsrapport 2020 niet specifiek kunnen teruglezen wat er met bovenstaande reflectie is gedaan. Dan heeft de CCR de volgende opmerkingen/vragen naar aanleiding van het Kwaliteitsrapport 2020:

- Het onderwerp Communicatie is als geheel niet toegevoegd. Onvoldoende duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is en op welke momenten. Daardoor worden zaken te laat bekend bij cliënten of ouders.
- Waarom komen die 9 speerpunten terug? Die staan toch al in Focus binnen Focus? Het Focusplan is toch ook al naar financiers gegaan en uitgebreid besproken? Liever had de CCR gezien dat in de rapportage 2020 meer verteld zou worden over de inhoudelijke kant van de kwaliteit van zorg.
- Borgen van de kwaliteitscyclus en het integreren van de financiële rapportage en de kwaliteitsrapportage. Hoe gaat Pluryn dit doen?
- Kwaliteit krijgt in de nieuwe structuur een eigen directoraat (Kwaliteit & Veiligheid, K&V). De kwaliteitsadviseurs van de gehele organisatie worden centraal aangestuurd door de directeur K&V, maar decentraal geplaatst bij de RVE's, waar ze samen met de collega's van business control (BC) en human resource (HR) gaan samenwerken in het ondersteunen van de desbetreffende directeuren. Tevens gaan zij de directoraten ondersteunen in het draaien van de kwaliteitscirkel. De CCR is heel benieuwd hoe daar cliëntervaringen bij opgehaald worden? Wordt er planmatig samengewerkt met de Cliëntenraad, hoe regelt men de inspraak van cliënten en verwanten, worden er ervaringsdeskundigen ingezet?

w

- Het onderwerp seksualiteit behoeft aandacht. Een verbeterplan is opgesteld door het kennisnetwerk Seksualiteit, in opdracht van de directeur KZI en op advies van de geneesheer-directeur. De CCR heeft dit verbeterplan niet vooraf gezien. Dat is jammer, omdat het een onderwerp betreft waarop instemmingsrecht bestaat. De CCR heeft gehoord dat er al een Love-Buzz rondrijdt voor voorlichting aan medewerkers, zonder dat cliënten daar iets van weten of iets van hebben gevonden.
- Het onderwerp drugsgebruik behoeft aandacht bij de jeugdlocaties Eefde, Valkenheide en Midden-Nederland (voorheen Utrecht en Flevoland). Hiervoor dient nog een verbeterplan opgesteld te worden. Op welke manier zijn de jongerenraden hierbij betrokken?
- Uit meerdere onderzoeken komt naar voren dat er bij samenwerking met ketenpartners (behandelaren, jeugdbescherming, gezinshuizen, etc.) in zijn algemeenheid en op cliëntniveau onvoldoende is vastgelegd hoe de verantwoordelijkheden verdeeld zijn. IGJ verwacht van organisaties dat alle betrokkenen rondom een cliënt met elkaar bespreken wat zij onder regie verstaan en dat zij daarover duidelijke afspraken maken en vastleggen. Wat is hiervan terecht gekomen?
- Een taskforce Ambulante jeugd maakte een inventarisatie van alle ambulante diensten die Pluryn verleent en van de kenmerken van de gezinnen die ambulante zorg krijgen. Op basis daarvan is een ordening gemaakt welke producten Pluryn op basis van de jeugdzorgvisie beschikbaar wil hebben. In 2021 zullen hierover besluiten worden genomen, waarna keuzes gemaakt kunnen worden in een passend portfolio. Wie maakt die keuzes en op basis waarvan? Wat is die Jeugdzorgvisie dan? Is dat die van de overheid of van Pluryn? Heeft de CCR die gezien?
- Vooruitlopend op de herinrichting is er in 2020 al financieel resultaat behaald door het terugbrengen van PNIL en het niet invullen van vacatures. Wat betekende dit voor de kwaliteit van zorg voor cliënten?
- Van de medicatie-incidenten (N=3517) wordt 51% veroorzaakt door het niet-aanbieden van de medicatie (N=1810). Dit is het hoogste bij de RVE Werkenrode Jeugd, 39%

- (N=708), met name bij Bijenkorf-midden (N=139). Wordt hier bedoeld "vergeten aan te bieden?". Het medicatieverbeterplan heeft de CCR pas onlangs ontvangen.
- Openstaand aandachtspunt voor 2021 blijft de inhuur van uitzendkrachten door RVE's, buiten de gecontracteerde aanbestedingspartners. Met deze uitzendbureaus zijn geen afspraken over en controle op de kwaliteit (VOG's, diploma's, ervaring), wat gezien wordt als een risico. Wat doet Pluryn hieraan?
- Het probleem wordt genoemd dat veel nieuwe medewerkers binnen een jaar weer vertrekken. Is er zicht op waarom dit gebeurt? En zo ja wat zijn dan de plannen om daar grip op te krijgen? Exitgesprekken? De CCR heeft daar al vaak om gevraagd.
- Het doel voor 2021 is om ervaringsdeskundigheid structureler in te bedden binnen de cliëntprogrammering en de kennisnetwerken. Op wat voor manier gaat dit gebeuren?
- Voor 2021 is er extra aandacht voor de implementatie van de cliëntprogramma's in samenwerking met de lokale cliënten- en verwantenraden en het opzetten van de expertisecentra NAH+, LVB+, EVB+. Hoe en in welke fase worden cliënten hierbij betrokken?

De CCR mist op een aantal punten de concrete aanpak van de verbeterpunten die al in 2019 werden genoemd en mist de plannen voor 2021. Daarmee is het Kwaliteitsjaarverslag meer een feitelijk jaarverslag van Pluryn geworden. De CCR is positief over de opmerking dat er in 2021 extra aandacht zal zijn voor het Individuele Plan. Ook is de CCR blij met de cliëntvriendelijke kaders die nog toegevoegd zullen worden. In een ingelaste toelichting op onze punten heeft de directeur KZI aangegeven dat het kwaliteitsbeleid vooral op de RVE's wordt vormgegeven. De CCR zal de lokale raden daarom vragen om het kwaliteitsbeleid op de agenda's te zetten en daarvoor de betreffende kwaliteitsmedewerkers uit te nodigen. Voor 2022 heeft de CCR het verzoek om de kwaliteitsrapportage met de directeur zelf te bespreken. Tenslotte deelt de CCR mee dat er een bijeenkomst van Menzis en het Landelijk Overleg Cliëntenraden over Kwaliteit zal worden bijgewoond op 1 juni 2021.



## Centrale Ondernemingsraad

### Reflectie Kwaliteitsrapport 2020

De COR merkt op dat Pluryn sterk is in het benoemen van maatregelen en het nemen van goede voornemens, maar dat het uitvoeringsniveau voor verbetering vatbaar is. De PDCA-cirkel is met name dan van toegevoegde waarde, als structureel en systematisch dergelijke instrumenten worden toegepast. Met andere woorden, meer verweven zijn met de dagelijkse praktijk. Op zo'n manier wordt het ten uitvoer brengen van voornemens beter bewaakt.

De zwaarte en omvang van de teams dient in samenspraak met de dagelijkse praktijk en stakeholders nader te worden afgestemd. Een belangrijke verbetering zou volgens de COR zijn het centraler stellen van de resultaten (en in mindere mate de intenties). Het op een meer natuurlijke wijze, als vanzelfsprekend resultaatgericht werken, zou Pluryn helpen een stap in de goede richting te zetten.

Een algemene opmerking wenst de COR ook te maken ten aanzien van de getoonde cijfers. De cijfers krijgen volgens de COR een grotere waarde als ze van een bepaalde context worden voorzien. Een context die helpt de cijfers te duiden. Het duiden van de cijfers kan helpen richtingen voor verbeteringen op het spoor te komen.

Ten aanzien van de personele kosten heeft de Centrale Ondernemingsraad geregeld een pleidooi gehouden voor het versneld afbouwen van de inzet van externe deskundigen en meer gebruik te maken van de intern aanwezige deskundigheid. Dit omdat het binden en boeien en het behouden van personeel een van de belangrijkste speerpunten moet zijn, ook in relatie met continuïteit voor onze cliënten.



Pluryn kan goed plannen maken, vindt de COR. De uitvoering van de plannen kan beter. Cijfers in het rapport moeten uitgelegd worden. Dan kunnen ze gebruikt worden voor verbeteringen. Pluryn moet minder specialisten van buitenaf inhuren. En meer gebruikmaken van kennis bij medewerkers. Het vasthouden van personeel is belangrijk.



## Raad van Toezicht

### Reflectie kwaliteitsrapport 2020

De Raad van Toezicht heeft met belangstelling kennisgenomen van het Kwaliteitsrapport 2020 en de inhoud daarvan besproken tijdens de bijeenkomst van de commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid op 26 mei 2021 en de bijeenkomst van de plenaire Raad van Toezicht op 27 mei 2021. De Raad van Toezicht heeft de Raad van Bestuur van Pluryn verzocht aandacht te besteden aan de volgende observaties:

1. 2020 was voor Pluryn in vele opzichten een bewogen jaar. Corona had een grote impact op de organisatie, medewerkers en cliënten. Daarnaast wordt binnen Pluryn gewerkt aan een herstelplan (Focus binnen Focus). Ondanks al deze ontwikkelingen is het de organisatie gelukt om het kwaliteitsrapport 2020 op tijd op te leveren. Het blijft binnen de diversiteit en complexiteit van Pluryn een uitdaging om één overkoepelend kwaliteitsrapport te maken. Aandacht voor de kwaliteitsrapportage blijft nodig om te komen tot concrete acties en aandachtspunten, waarop de organisatie zich kan richten.
2. De sluiting van De Hoenderloo Groep in 2020 was een ingrijpend proces voor alle betrokkenen. De Raad van Toezicht neemt met instemming kennis van het feit dat dit proces door een onafhankelijke partij zorgvuldig geëvalueerd wordt, door middel van een reflectie-onderzoek met alle betrokkenen (waaronder cliënten en medewerkers) om hier lessen uit te trekken.
3. In 2020 herijkte Pluryn zijn visie op Jeugd. De Raad van Toezicht vindt het belangrijk dat Pluryn duidelijke uitgangspunten heeft voor de wijze waarop de organisatie zorg levert aan jongeren en voor zijn positie in het jeugdzorglandschap. Aandacht voor het structureel uitdragen van de uitgangspunten van deze visie is nodig, zodat in alle onderdelen van de organisatie helder is wat de taak en rol van Pluryn is.
4. De betrokkenheid van cliënten bij de cliëntprogrammering en kennisnetwerken is een aandachtspunt dat nog verder kan worden uitgewerkt. Pluryn beschikt onder andere

over een zeer kundige en betrokken Cliëntenraad, die hier meer bij betrokken zou kunnen worden. In de komende periode zou meer gebruik kunnen worden gemaakt van de betrokkenheid van cliënten en ervaringsdeskundigen, om zo te komen tot zorg die optimaal aansluit op de vraag van jeugdigen en volwassenen. De Raad van Toezicht ziet dat hierin stappen worden genomen, maar heeft de Raad van Bestuur gevraagd hier specifiek aandacht voor te hebben in 2021.

5. De Raad van Toezicht concludeert dat de ingezette activiteiten onder het herstelplan Focus binnen Focus binnen de organisatie leiden tot de eerste concrete resultaten. Mede hierdoor zijn er positieve ontwikkelingen op verschillende punten waar de Raad van Toezicht in haar vorige reflectie aandacht voor vroeg. Zoals het verbeteren van de cliëntreis, meer aandacht voor kwaliteit van teams en medewerkers en betere organisatie-aansturing. Aandachtspunt voor 2021 is de (door)ontwikkeling en organisatorische inrichting van de kwaliteitszorg binnen de nieuwe governance van Pluryn en het borgen van de bijbehorende reflecties op alle niveaus in de organisatie.



Het Kwaliteitsrapport is belangrijk zegt de Raad van Toezicht.

Een paar dingen vallen op.

Er wordt onderzoek naar de sluiting van DHG gedaan.

De Raad van Toezicht is daar blij mee.

Cliënten kunnen meer betrokken worden:

bij cliënt-programmering en kennisnetwerken.

Pluryn herstelt zich dankzij Focus binnen Focus.

Aandacht voor kwaliteitszorg is belangrijk in 2021.



# De externe visitatie



Op 8 september 2021 vond de externe visitatie digitaal plaats. De visitatiecommissie bestond uit:

- Mevr. B. Westerhof-Hop, directeur 's Heeren Loo regio Groot Emaus
- Dhr. A. Louisse, Arts Verstandelijk Gehandicapten en beleidsarts bij Advisium zorgbeleid 's Heeren Loo
- Mevr. D. Immers, senior beleidsmedewerker bij 's Heeren Loo
- Mevr. J. Mulder, Hoofd behandeling en manager Advisium regio Groot Emaus 's Heeren Loo

We vroegen de commissie om, naast de reflectie op de aanpak en het informatiegehalte van het Kwaliteitsrapport 2020, Pluryn ook een spiegel voor te houden voor wat betreft het kwaliteitsmanagement.

De visitatiecommissie was zo samengesteld dat er deskundigheid op jeugd en gehandicaptenzorg aanwezig was. De commissie sprak met:

## Jeugd

- Hanneke Damen, directeur Bedrijfsvoering RVE Midden-Nederland
- Decentrale kwaliteitsadviseur
- Vice-voorzitter van de decentrale ondernemingsraad jeugd

## Gehandicaptenzorg

- Marjan Koudijs, directeur RVE Bedrijfsvoering Groesbeek, Limburg, Brabant
- 2 decentrale kwaliteitsmedewerkers
- Lid van de verwantenraad
- Lid van de decentrale ondernemingsraad volwassenen

Daarna ging de commissie in gesprek met Mirjam van den Nieuwenhuijzen (lid Raad van bestuur), Paul Jochems (directeur Kwaliteit & Veiligheid), Lieke van Domburgh (directeur Opleiding, Onderzoek & Ontwikkeling) en Janneke Braam (secretaris Raad van Bestuur en Toezicht) over de bevindingen en reflecties van de commissie naar aanleiding van het kwaliteitsrapport en de gesprekken.

## De reflectie van de commissie

De visitatiecommissie zag twee verschillende RVE's. De directieuren Zorg en Behandeling en de jongerenraad van Midden-Nederland konden door omstandigheden niet aanwezig zijn en werden tijdens de visitatie gemist. Ook had de visitatiecommissie graag groepsleiders en gedragswetenschappers gesproken. Dan had namelijk getoetst kunnen worden of het kwaliteitsbeleid uitvoerbaar is en wat de impact daarvan is. Bij beide RVE's zag de commissie dat de focus in 2020 vooral lag op de organisatiestructuur en de financiën. De commissie gaf aan dat wij trots mogen zijn op wat wij doen en dat wij dat meer in de schijnwerpers mogen zetten. De commissie heeft mooie verhalen gehoord tijdens de gesprekken en mist deze in het kwaliteitsrapport. Deze mooie verhalen kunnen interne betrokkenheid opleveren.

De commissie ziet de RVE's terug in het kwaliteitsrapport, maar ziet niet dat de Raad van Bestuur eindverantwoordelijk is op de kwaliteit. Pluryn heeft een moeilijke periode achter de rug waarbij alle zeilen bijgezet moesten worden. De inhoudelijke lijn naar de Raad van Bestuur heeft ontbroken. Er is de afgelopen tijd veel aandacht geweest voor het inrichten van de organisatie. Monitoren hoe dat uitpakt op de werkvloer is een aandachtspunt. Structuur geeft medewerkers houvast, maar uiteindelijk gaat het over het contact met de cliënt.

Het personeelstekort in de zorg kwam bij beide RVE's ter sprake. De commissie vroeg zich af er een verband is tussen de inzet van personeel niet in loondienst (PNIL) en een toename van het aantal incidenten. Bij Midden-Nederland wordt dit herkend en wordt daarom zo veel mogelijk vaste



## Lid van de decentrale ondernemingsraad jeugd

“We komen van ver en ik snap dat er inhoudelijke slagen te maken zijn, maar dat heeft een reden. Er wordt keihard gewerkt aan de inhaalslag op inhoud. In mijn team merk ik dat al.”

## Lid van de decentrale ondernemingsraad volwassenen

“Om de kwaliteit van zorg te garanderen, is er voor een directeur zorg en behandeling naast de directeur bedrijfsvoering gekozen. Dan garandeer je dat de kwaliteit van zorg voldoende aandacht krijgt en daar staat de ondernemingsraad achter. We zien al mooie resultaten.”

## Lid van de verwantenraad

“Op de groep van mijn zwager hebben ze een tovertafel. Je ziet dat cliënten dan uit hun schulp kruipen en ineens met twee handen over de tafel gaan, terwijl ze één hand eerder nooit gebruikten.”

## Directeur RVE Bedrijfsvoering Groesbeek, Limburg, Brabant

“Het is belangrijk om naar de teams toe te gaan om feeling te krijgen.”

## Lid van de verwantenraad

“Ik hoop dat Pluryn voldoende personeel vindt. Dat geeft veel meer rust. Ik weet dat medewerkers hun stinkende best doen om hun werk te doen en ze zijn er voor elkaar. Maar op een gegeven moment lopen ze op hun tandvlees. Het moet niet zo zijn dat ze een burn-out krijgen. Iedereen vist in dezelfde vijver, personeel vinden is lastig.”

## Directeur Midden-Nederland

“Onze focus ligt op de-escalerend werken. Fysiek ingrijpen is niet aan de orde, tenzij het gaat om de veiligheid van de jongere of zijn/haar omgeving.”

## Visitatiecommissie

“Jullie doen mooie dingen, daar mag je trots op zijn en je mag ze delen in het kwaliteitsrapport.”

PNIL ingezet. Daarnaast is er een taskforce opgericht om vacatures gevuld te krijgen en medewerkers te behouden.

De commissie ziet dat de ambities in het kwaliteitsrapport groot zijn en dat Pluryn veel plannen heeft op zorginhoud. Wat is de haalbaarheid hiervan? Wellicht wordt over 1 à 2 jaar pas zichtbaar wat het effect van die plannen is. Goede data uit systemen kunnen halen om effecten te meten, is een aandachtspunt.

Tijdens de visitatie kwamen ook de verschillen en de samenwerking tussen de RVE's aan de orde. Er is bijvoorbeeld een verschil in het salaris in jeugdzorg en gehandicaptenzorg, voor hetzelfde werk. Daarnaast hebben de RVE's volwassenen, uitgezonderd van de RVE GLB, een specialisme. De verbinding tussen de RVE's en tussen jeugd en volwassenen kan beter. We kunnen meer van elkaar leren. Ook kunnen we als zorg-aanbieders elkaar opzoeken rondom bepaalde thema's.

Bij RVE Midden Nederland vond een afbouw van ambulante zorg plaats. Er waren namelijk te veel ambulante hulpverleners voor het aantal aanmeldingen. Midden Nederland heeft niet meegedaan met de aanbesteding vanuit Lelystad, omdat de inhoud niet passend was en de vergoeding niet toereikend. Pluryn richt zich op hoog specialistische zorg en daar vallen niet alle takken van ambulante zorg onder.

De organisatiestructuur, met duaal leiderschap, is gericht op bedrijfsvoering en kwaliteit van zorg. In het kwaliteitsrapport mag de kwaliteit van zorg meer aan bod komen, bijvoorbeeld behandelvisie, medische zorg, cliëntprogrammering, kennisnetwerken en een inhoudelijke onderbouwing van trends bij incidenten en vrijheidsbeperkende maatregelen/(on-)vrijwillige zorg. En dit onderbouwen met mooie verhalen uit de praktijk.



Een commissie bekeek het kwaliteitsrapport 2020. De commissie onderzocht ook het kwaliteits-beleid. In de commissie zitten mensen van buiten Pluryn. Dit onderzoek heet 'externe visitatie'. De commissie sprak met veel mensen bij Pluryn. Pluryn mag trots zijn, vindt de commissie. Sommige dingen kunnen beter. Zoals de samenwerking tussen de locaties. We kunnen meer van elkaar leren bij Pluryn.

## Doelen in 2021

In 2021 ligt het accent op het evalueren van de verbeterprojecten die in 2020 vanuit het herstelprogramma Focus binnen Focus zijn uitgevoerd. Resultaten van de diverse projecten worden ingebed in de lijnorganisatie: van project naar going concern.

De beoogde financiële en kwalitatieve resultaten zullen dan ook zichtbaar moeten worden.



Wat zijn de doelen van Pluryn in 2021?  
We kijken wat Focus binnen Focus oplevert. Iedereen moet met de opbrengsten aan het werk. Dan worden de resultaten merkbaar. Zowel financieel als in de kwaliteit van zorg.



## Over Pluryn

### **Sterker in de samenleving.**

Een mens kijkt van nature graag vooruit, maakt plannen, heeft dromen. Goed wonen, een vak leren en werken. Ook wanneer er sprake is van complexe problematiek. Pluryn behandelt en ondersteunt mensen, met als doel het vergroten van kansen op een zo volwaardig en zelfstandig mogelijke plek in de samenleving. Dit doen we met ruim 7.000 medewerkers via onze landelijk werkende voorzieningen voor gehandicaptenzorg, jeugdzorg en GGZ. En ook door middel van ambulante diensten, arbeidsintegratie, onderwijs en maatschappelijke ondernemingen. Iedereen doet mee! De kracht komt uit de mensen zelf. Pluryn ondersteunt hen daarbij.


### **Pluryn hoofdkantoor**

*Bezoekadres:*

Industrieweg 50, 6541 TW Nijmegen

*Postadres:*

Postbus 53, 6500 AB Nijmegen

 **088 - 779 20 00**

 **info@pluryn.nl**



[www.pluryn.nl](http://www.pluryn.nl)

