

wij zijn

Ipse de Bruggen

**De blik
vooruit**

'We doen het samen'

*'Dit werk voelt
als thuiskomen'*





29

Klaar voor een
nieuwe start



23

Samen leren
en groeien

ipse
de bruggen



41

'Deze mensen
hebben mijn
hart gestolen'

Inhoudsopgave

- Voorwoord **3**
- Wij zijn Ipse de Bruggen **4**
- Ons Manifest **8**
- Hoofdstuk 1. Onze zorg **10**
- Hoofdstuk 1a. Kind & Jeugd **18**
- Hoofdstuk 1b. Behandelcentrum Middenweg **24**
- Hoofdstuk 1c. Volwassenenzorg **30**
- Hoofdstuk 2. Onze medewerkers **38**
- Hoofdstuk 3. Onze organisatie **48**
- Hoofdstuk 4. De wereld om ons heen **58**
- Hoofdstuk 5. Gezamenlijke reflectie **70**

54

Jaarrekening
2022

COLOFON

Jaarverantwoording 2022, mei 2023

Een uitgave van Ipse de Bruggen

Concept en teksten: Skrebbel Communicatie,
Chantal Wuijster en Laura van der Burgt

Project/redactie team Ipse de Bruggen: Henny Westdijk,
Rianne Verweij, Patty Wijnen, Marieke Speet en Catelijne
van Calsteren **Fotografie:** Herman Zonderland,
Clara Mazel en vele anderen

Vormgeving: Vrh content & creatie

Drukwerk: Quantes

Met dank aan alle geïnterviewden.

Disclaimer: Niets uit deze uitgave mag worden
overgenomen, vermenigvuldigd of gereproduceerd
zonder schriftelijke toestemming van Ipse de Bruggen.

Ipse de Bruggen

Louis Braillelaan 42, 2719 EK Zoetermeer

www.ipsedebruggen.nl, 0800 99 88 777



Voorwoord

Voor je ligt onze **Jaarverantwoording 2022 Wij zijn Ipse de Bruggen**. Een nieuwe manier van verantwoorden over opnieuw een roerig jaar. Een jaar waarin we hoopten op herstel, op vooruitkijken en weer bouwen, na de lastige coronajaren. Dat bleek nog niet zo makkelijk. In 2021 dachten we het coronaboek te kunnen sluiten. We zetten onze medewerkers in het zonnetje tijdens de ‘En nu jij!’-weken en organiseerden activiteiten om elkaar weer te ontmoeten. Tot de nieuwe golf begin 2022. Weer werden veel mensen ziek – en bleven ziek. De vermoeidheid kwam eruit. Het gaf druk op de teams en resulteerde in nog meer uitval. Het tekort op de arbeidsmarkt kwam in een stroomversnelling. Het binnenblijven, thuiswerken, de vele invallers; het maakte dat we elkaar opnieuw moesten vinden.

Kortom, het is een ingewikkelde tijd. We hebben veel te wensen en moeten stappen zetten om de zorg toekomstbestendig te houden. Niet in de laatste plaats omdat de tarieven voor de zwaardere zorg al langere tijd niet dekkend zijn. Evengoed hebben we 2022 met een positief financieel resultaat kunnen afsluiten.

1 De verantwoording van onze dochterondernemingen Schakenbosch, Ipse de Bruggen Maatwerk B.V. (WMO Maatwerk) en Klinisch Centrum Nootdorp vindt plaats in overeenstemming met de wet- en regelgeving die op hen van toepassing is

Dit doen we met elkaar en we zijn op de goede weg. We zien nieuwe energie ontstaan. Samen geven we uitvoering aan de Strategische agenda, die afgelopen jaar tot stand kwam met heel veel betrokkenheid van mensen binnen en buiten de organisatie. Prioriteit ligt, natuurlijk, bij het verlagen van de werkdruk en het creëren van stabiele teams; zorgen voor nabijheid en veiligheid voor de medewerkers en cliënten. Zodat medewerkers zich weer kunnen richten op het werk waar ze met hun hart voor kozen. En laten we vooral niet vergeten dat er ook veel goed gaat. Ons vak is en blijft het mooiste dat er is, het is een voorrecht om met deze kwetsbare mensen te mogen werken.

Dit magazine is ontwikkeld vanuit ons kwaliteitsbeleid en het gedachtegoed van het experiment ‘Vernieuwend Verantwoorden’ waar Ipse de Bruggen aan deelneemt. Het omvat ons Kwaliteitsbeeld (op basis van het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg), jaarbericht en bestuursverslag in één.¹ Meer dan in voorgaande edities willen we de beweging laten zien; wat hebben we bereikt, hoe leren en ontwikkelen we, welke dilemma’s spelen er en hoe reflecteren we daarop, waar willen we naartoe? Meer waarderen en duiden. Met

reflecties, verhalen en beleving. Want dat is waar het uiteindelijk om gaat. Het verhaal van onze organisatie, van medewerkers, vrijwilligers, cliënten, verwanten en in- en externe partners. Verantwoorden is laten zien wat je doet, hoe je daarover in gesprek gaat en wat je ervan leert en verbetert. En dat is precies wat we hier doen.

Dit jaar bestaan we 15 jaar. Ipse én De Bruggen en de voorlopers hebben inmiddels meer dan 115 jaar ervaring in de gehandicaptenzorg. Dit jubileumjaar vieren we met activiteiten die in het teken staan van waardering en verbinding. Voor iedereen die Ipse de Bruggen maakt tot wie we zijn.

Veel leesplezier gewenst. We hopen dat dit magazine inspireert om samen het gesprek aan te gaan om te kijken wat er na vandaag anders kan. Zo brengen we Ipse de Bruggen samen vooruit.

Andrea van Steensel en Fred Fillekes

Raad van bestuur

(Jan van Hoek tijdelijk afwezig)



Benieuwd naar de cliëntversie van deze jaarverantwoording? [Klik dan hier](#) →



In het kort

Welkom! Dit blad gaat over Ipse de Bruggen en alle mensen die erbij horen.

Het is geen gemakkelijke tijd. We zoeken samen naar oplossingen.

We zijn blij dat veel mensen graag bij ons wonen en werken.



wij zijn

Ipse de Bruggen

Ipse de Bruggen staat voor meer dan 115 jaar ervaring in de zorg voor kinderen, jongeren en volwassenen met een verstandelijke beperking. Op 370 zorglocaties bieden we met 5.500 medewerkers en 1.900 vrijwilligers dagelijks zorg en ondersteuning aan bijna 5.400 cliënten.

Een goed leven

Een goed leven voor onze cliënten. Met de juiste zorg en ondersteuning zodat zij zich kunnen ontwikkelen. Dat is waar we bij Ipse de Bruggen voor staan. Wij geloven dat er altijd meer mogelijk is. Hoe klein dat stapje ook is.

Goede zorg

Goede zorg gaat over veel meer dan voldoen aan de eisen. Het gaat ook over je thuis voelen, gehoord en gezien worden en jezelf kunnen ontwikkelen. De cliënt staat bij ons centraal. Wat wil je, wat kun je zelf en waar is ondersteuning nodig? Alles wat we doen is gericht op een goed leven. We gaan uit van de eigen kracht en mogelijkheden

van onze cliënten en hun netwerk. Dat betekent dat wij niet bepalen wat goed voor hen is, maar dat we cliënten ondersteunen om de regie over hun eigen leven te voeren. Met de cliënt, zijn (wettelijk) vertegenwoordiger en familie bekijken we samen hoe passende zorg en ondersteuning eruitziet.

Een fijne werkplek

Onze professionals staan dicht bij de cliënt. Zij kennen hen door en door en weten wat voor hen een goed leven is, wat zij nodig hebben om in hun kracht te staan. Hiervoor hebben onze medewerkers wel ruimte nodig. Ruimte om de zorg voor cliënten, samen met collega's, naar eigen inzicht in te vullen.



Die ruimte vinden we heel belangrijk. Bij ons draait het om vertrouwen en verantwoordelijkheid. We kijken daarbij kritisch naar onszelf en naar elkaar. En blijven onszelf altijd toetsen aan de laatste kennis en inzichten.

Breed en divers aanbod

Van zelfstandig wonen tot wonen op een groep, in de wijk of op één van onze drie terreinen in Zwammerdam, Nieuwveen en Nootdorp. We bieden verblijf, ambulante zorg, nachtzorg, behandeling, specialistische en forensische zorg. Voor kinderen en jongeren hebben we ook vroegbehandeling, (naschoolse) dagbehandeling en trainingshuizen. Overall in Zuid-Holland bieden we belevings- en vakgerichte dagbesteding. En niet te vergeten: de Jostiband. Die hoort óók bij Ipse de Bruggen.

Onze organisatiestructuur

Ipse de Bruggen is een organisatie met korte lijnen. We zetten onze mensen en middelen zo veel mogelijk in ten behoeve van de cliënt. We hebben dan ook een bijzonder organigram, waarin de cliënt centraal staat.



Organogram Ipse de Bruggen

Financiers en belanghebbenden

Extern hebben we te maken met diverse belanghebbenden. Via vijf zorgkantoren voeren we het beleid uit van het ministerie van VWS en de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). Ook voor 36 gemeenten, het ministerie van Justitie en Veiligheid en voor zorgverzekeraars zijn we contractpartij voor het leveren van zorg. Via ons Wmo-bedrijf WMO Maatwerk leveren we zorg vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning. De Inspectie voor Gezondheidszorg en

Jeugd (IGJ) houdt toezicht op al deze vormen van zorg. Tot slot werken we samen met andere zorgaanbieders, het onderwijs en onderhouden we relaties met financiers en leveranciers.

Binnen Ipse de Bruggen zijn diverse raden voor medezeggenschap actief. In de Centrale Cliëntenraad Verwanten (CCRV) zitten ouders en andere (wettelijk) vertegenwoordigers, die namens alle cliënten meedenken met onze organisatie. Voor de cliënten zelf is er

Januari



Nieuwe website

We lanceerden in januari een nieuwe website. We laten helder en overzichtelijk zien wie we zijn, wat we doen, wat onze expertise en werkwijze is. En we ondersteunen de bezoekers nog beter in het vinden van passende zorg.



Sleutel voor bewoners De Ampère

De 34 bewoners van De Ampère in Alphen a/d Rijn ontvingen in januari de sleutel van hun appartement. We leveren hier een nieuwe vorm van zorg: Volledig Pakket Thuis (VPT), waarbij cliënten zorg vanuit de Wlz-indicatie thuis aangeboden krijgen. Het complex heeft een steunpunt waar bewoners terecht kunnen met vragen, voor een kop koffie of om gezellig mee te eten.



de Centrale Cliëntenraad Cliënten (CCRC). De ondernemingsraad vertegenwoordigt de medewerkers. De raad van toezicht houdt toezicht op het beleid en de gang van zaken binnen de organisatie.

Deelnemingen en samenwerkingen

Zorg op het snijvlak van meerdere gebieden, bijvoorbeeld voor verstandelijk gehandicapten (VG) en geestelijke gezondheidszorg (GGZ), bieden we meestal aan binnen samenwerkingsverbanden. Door integraal te werken, versterken we de zorg en verlagen we de toetredingsdrempel. Zoals in:

- Ipse de Bruggen Maatwerk B.V. (100%); ons Wmo-bedrijf WMO Maatwerk dat ondersteuning levert aan mensen die zelfstandig wonen, maar toch wat hulp nodig hebben.
- Klinisch Centrum Nootdorp B.V. (KCN, 50% deelneming); een samenwerking met Parnassia (GGZ). Het behandelcentrum biedt klinische opname met gespecialiseerd diagnostisch onderzoek, advies, crisisinterventie en behandeling aan mensen vanaf 18 jaar met een verstandelijke beperking en psychiatrische problematiek.
- Schakenbosch Zorg voor Jeugdigen

B.V. (33% deelneming); een JeugdzorgPlusinstelling waarin we samenwerken met de Parnassia Groep en Jeugdformaat (jeugd- en opvoedhulp). Dit is een integraal behandelcentrum voor jongeren van 12 tot 18 jaar met ingewikkelde, of een combinatie van, problemen: ernstige gedragsproblemen, licht verstandelijke beperking (LVB) en psychiatrische klachten.

Expertorganisatie

We ontwikkelen ons steeds verder als expertorganisatie in de gehandicaptenzorg. We delen en ontwikkelen kennis en doen wetenschappelijk onderzoek. Zo dragen we bij aan verbetering van de kwaliteit van zorg aan mensen met een verstandelijke beperking. Dit doen we

bijvoorbeeld in academische werkplaatsen, samen met universiteiten, hogescholen en andere zorgaanbieders. Voorbeelden zijn de academische werkplaats Goud, SCORE en Samen. Meer hierover lees je in hoofdstuk 4.



In het kort

Ipse de Bruggen is er voor jong en oud.

Een goed leven voor de cliënt is het allerbelangrijkste.

En vooral ook een fijne werkplek voor medewerkers.

We willen nieuwe dingen leren en delen met anderen.

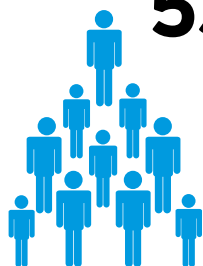


Video: In de zomer van 2022 lanceerden we deze video: Wij zijn Ipse de Bruggen

Cijfers 2022

Totaal aantal cliënten:

5384



Aantal cliënten
Volwassenenzorg:

3715

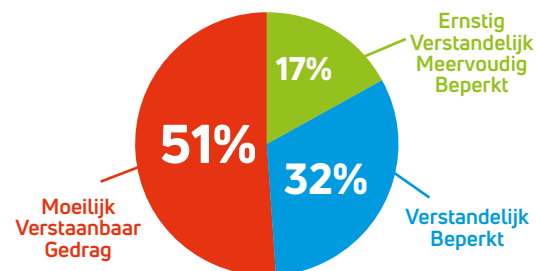


Aantal cliënten
Kind & Jeugd:

1669



Verdeling
wooncliënten



Totaal aantal
cliënten
Kind & Jeugd

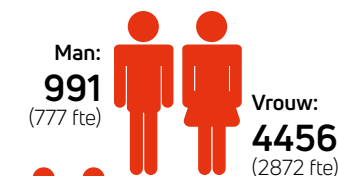
(meerdere productsoorten
in een jaar):

2246

Aantal
medewerkers:

5448

Aantal fte:
3650



Aantal leerlingen:
221 (176 fte)

Aantal
vrijwilligers:
1882



Financiën
Financieel resultaat:

€5.198.000



Omzet:

374

miljoen euro



Verzuim
Ziekteverzuim
Ipse de Bruggen:

10,13%

Ziekteverzuim
branche:

8,68%

Aantal
locaties:

373



10 cafés en lunchrooms

14 ateliers en kunstwinkels

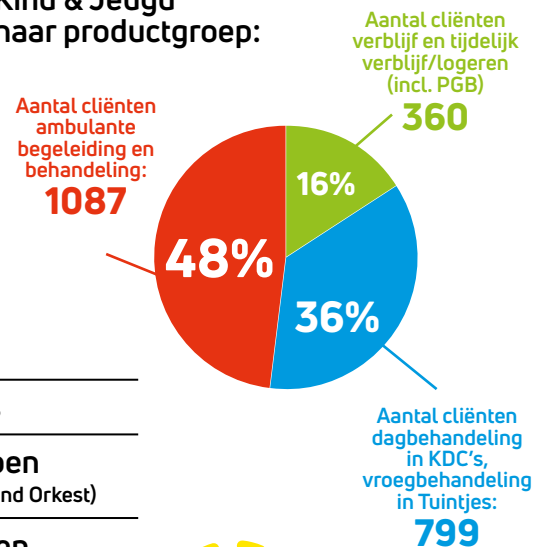
10 theater- en muziekgroepen

(waaronder het wereldberoemde Jostiband Orkest)

4 academische werkplaatsen

GOUD, SCORE, SAMEN en Academische werkplaats
ZorgTechnologie Gehandicaptenzorg

Cliëntpopulatie
Kind & Jeugd
naar productgroep:





Ons Manifest

Van zorgen vóór naar zorgen dát

Goed leven

Jezelf ontwikkelen, capaciteiten benutten en dromen realiseren

Eigen kracht & regie

Uitgaan van eigen krachten en mogelijkheden

Van regels naar waarden

Terug naar de essentie

Cliënt

Iedereen is bijzonder

In gesprek

Nog vaker op zoek gaan naar de vraag achter de vraag

Dichtbij organiseren

Ons vertrekpunt is de duurzame relatie met onze cliënten en hun netwerk

Vakmanschap

Kansen creëren, respecteren en leren van fouten

Kritisch bevragen

Visie waarmaken in de praktijk

Goed leven

Ieder mens is bijzonder en heeft het recht op een goed leven. Dat betekent zelf keuzes kunnen maken en bepalen wat belangrijk voor je is. Andere mensen om je heen hebben en volwaardig mee kunnen doen in de samenleving. Jezelf ontwikkelen, capaciteiten benutten en je wensen en dromen kunnen realiseren. Dat is onze visie, daar staan we voor bij Ipse de Bruggen.

Eigen kracht en regie

Wij ondersteunen mensen met een handicap. Alles wat we doen is gericht op het bevorderen van de kwaliteit van hun leven. We gaan uit van de eigen kracht en mogelijkheden van onze cliënten en hun netwerk. Dat betekent dat we niet voor hen bepalen, overnemen of betuttelen maar cliënten ondersteunen om de regie over hun eigen leven te voeren. We weten dat leven en leren gepaard gaan met risico's. Met de cliënt, zijn (wettelijk) vertegenwoordiger en zijn familie bekijken we hoe we met die risico's omgaan.

In gesprek

We willen echt in gesprek zijn met de cliënt, zijn (wettelijk) vertegenwoordiger en anderen die voor hem belangrijk zijn,

om erachter te komen wat zijn vragen, wensen en behoeften zijn. Dat betekent nog vaker dan we nu doen zoeken naar de vraag achter de vraag. En ook nadrukkelijker bespreken of we op het goede spoor zitten, of de cliënt tevreden is en wat we kunnen verbeteren. Samen met hen maken we afspraken over hoe zorg of ondersteuning vorm krijgt. Soms schieten middelen of mogelijkheden tekort, dan zoeken we samen naar wat wél kan.

Vakmanschap

We staan voor deskundige en betrouwbare zorgprofessionals. Die hebben uiteraard vakinhoudelijke kennis en expertise maar het zijn vooral ook mensen die echt in gesprek gaan, persoonlijk initiatief nemen, hun gezond verstand gebruiken en verantwoorde risico's durven te nemen in relatie tot de vraag van de cliënt. Mensen die kansen creëren, kunnen reflecteren en leren van fouten. Beperkingen leiden soms tot complexe vragen. Daarvoor zetten we specialistische kennis in en die blijven we ook steeds ontwikkelen.

Dichtbij organiseren

De duurzame relatie tussen cliënt, zijn netwerk en de zorgprofessional is ons



vertretpunt. Van daaruit bouwen we de organisatie verder op. Zorgprofessionals in teams krijgen de verantwoordelijkheid, regelruimte en de middelen om te doen wat nodig is voor de cliënt. Zij regelen met elkaar niet alleen de zorg maar organiseren ook hun eigen werk. We gaan naar een plattere organisatie met snelle besluitvorming, minder managers en minder staf.

Van regels naar waarden

We werken op basis van visie en ver-

trouwen en de waarden die daarin besloten liggen. We willen minder regels, procedures en lijstjes, alleen de minimaal noodzakelijke kaders en afspraken. We gaan terug naar de essentie en organiseren zo eenvoudig mogelijk. Onze opvattingen over goede zorg en de beleving van de cliënt zijn de leidraad voor ons handelen en dat is voor ons de toets van kwaliteit. Daarover leggen we op een betekenisvolle manier verantwoording af aan elkaar en aan de buitenwereld.



Kritisch bevragen

Hier staan wij voor. Dit is onze richting. De visie echt waarmaken in de praktijk, daar gaat het ons om. Dat betekent dat we elkaar meer en kritischer gaan bevragen of het lukt onze visie te realiseren in de dagelijkse praktijk en of we daadwerkelijk alles doen om bij te dragen aan de tevredenheid van onze cliënten.

Manifest, Strategische agenda en leef- en werkklimaat

Ons Manifest kwam in 2014 tot stand in inspirerende sessies met medewerkers, cliënten en verwanten. Het wordt nog steeds doorleefd en biedt perspectief, ook in veranderende tijden. De Strategische agenda is geïnspireerd op het Manifest en is de routekaart naar verbeteringen en groei. Sinds 2018 werken we binnen Kind & Jeugd met het leef- en werkklimaat (ontwikkeld door lector Peer van den Helm). Dit laat zien hoe medewerkers het Manifest in de praktijk brengen en welke invloed dit heeft op de cliënt. In 2023 werken we het leef- en werkklimaat uit en verbreden dit naar Volwassenenzorg en Services. We zetten hierop in; voor een goed leven voor cliënten en een fijne werkplek voor medewerkers. In de zorg werken we in de driehoek cliënt, verwant en professional, via beproefde methodieken en in zelforganiserende teams.

Februari

Lancering app begrijpelijke informatie

Als je informatie goed begrijpt, kun je beter meedenken en zelf keuzes maken; een belangrijke voorwaarde voor een goed leven. We ontwikkelden de Cliënten-app met heldere informatie, nieuwtjes, een evenementenagenda en Ipse de Bruggen TV. De app wordt door veel cliënten, verwanten en begeleiders gebruikt.

Kennissessie Bewegen bij moeilijk verstaanbaar gedrag

Wat als je als begeleider vastloopt in een complexe situatie rondom een cliënt? Juist dan heb je elkaar én de kennis van anderen nodig. Tijdens de kennissessie 'Bewegen bij moeilijk verstaanbaar gedrag' gingen deelnemers samen op zoek naar nieuwe ingangen. Onder begeleiding van Yvette Dijkxhoorn (Universiteit Leiden), Gustaaf Bos (Universiteit voor Humanistiek) en Vanessa Olivier-Pijpers (Centrum voor Consultatie en Expertise en inmiddels werkzaam bij Ipse de Bruggen). Zo verbinden we wetenschap aan de praktijk. Het leverde waardevolle gesprekken en nieuwe inzichten op.



Nieuwe locatie Het Coornhert

Ipse de Bruggen en WMO Maatwerk openden in Den Haag een nieuwe locatie voor jongvolwassenen met een licht verstandelijke beperking, die zelfstandig willen leren wonen. De meeste nieuwe bewoners (18 tot 23 jaar) woonden nog thuis bij hun ouders of in een behandelgroep. De verhuizing naar Coornhert is een prachtige, en spannende, volgende stap naar zelfstandigheid.



Hoofdstuk 1

Onze zorg

Vanuit de waarden van ons Manifest boden we het afgelopen jaar dagelijks zorg en ondersteuning aan bijna 5.400 cliënten. Onze deskundige en betrokken zorgmedewerkers werken samen met cliënten en hun verwanten aan een goed leven en zo veel mogelijk eigen regie. Elke dag weer streven we naar goede kwaliteit van zorg. In dit hoofdstuk beschrijven we in een aantal algemene thema's wat goed gaat en wat beter kan. Vervolgens gaan we in op de zorgonderdelen Kind & Jeugd, Behandelcentrum Middenweg en Volwassenenzorg.

Leerpunten uit reflectie Kwaliteitsrapport 2021

Elk jaar reflecteert een afvaardiging vanuit de CCRV, COR en de raad van toezicht samen met de raad van bestuur en directie op het kwaliteitsrapport.

Uit de gesprekken over het rapport van 2021 kwamen complimenten en opbouwende feedback. Vanzelfsprekend nemen we die ter harte, daarom besteden we in deze jaarverantwoording meer aandacht aan:

• **Ambities concreter maken**

De interne belanghebbenden gaven aan dat de ambities concreter geformuleerd mogen worden.

• **Cijfers toevoegen**

Ook zien zij graag meer ondersteunend of toelichtend cijfermateriaal, bijvoorbeeld vanuit het Leerplein, incidenten of artikelen.

• **Wat hebben we geleerd?**

In het kwaliteitsrapport werd tot nu vooral aangegeven of iets wel gehaald of gelukt is, ten dele, of niet. De interne belanghebbenden willen graag meer inzicht in de succes- of belemmerende factoren bij het realiseren van ambities, zodat we hier nog beter van kunnen leren.



Realisatie ambities 2022

In onderstaande tabel staan onze ambities voor 2022 vanuit het kwaliteitsrapport 2021 en de mate waarin ze gerealiseerd zijn.

Methodisch cyclisch werken met OnsCVO

De invoering van OnsCVO (het nieuwe cliëntvolg- en ondersteunings-systeem) is binnen een jaar afgerond. 😊

Het is nu belangrijk om medewerkers te trainen om goed met het systeem te werken en daarmee een impuls te geven aan het methodisch cyclisch werken. Dit laatste nemen we mee naar 2023. 😐

Inhoudelijk methodisch kader per doelgroep

Per doelgroep ontwikkelden we een visie en beleid. Binnen Volwassenenzorg werden zogenoemde landkaarten gemaakt als hulpmiddel om met elkaar in gesprek te gaan over onze visie in de dagelijkse praktijk. De komende jaren investeren we in het leefklimaat, als basis voor goede zorg. Ook ontwikkelen we zorgpaden per doelgroep, inclusief een beschrijving van taken en verantwoordelijkheden van medewerkers. 😊

Opleidingsprogramma voor nieuwe en huidige medewerkers

Op basis van het inhoudelijk methodisch kader zijn de leerprogramma's verder ontwikkeld en beschikbaar. Een introductieprogramma voor nieuwe medewerkers is gereed. 😊

De leerprogramma's zijn beschikbaar, maar vanwege de toegenomen druk op medewerkers zien we dat het op meerdere locaties lastig is om hen vrij te maken voor scholingen. We zien ook dat nieuwe medewerkers vaak direct zonder interne opleiding worden ingezet. In 2023 gaan we zorgen dat nieuwe en huidige medewerkers ruimte krijgen om de programma's te volgen. 😐

Samenwerking met cliënten/ouders/vertegenwoordigers verstevigen

Voor 2022 was het voornemen om de basis van het 'goed leven gesprek' te verstevigen en de kernteams via het methodisch cyclisch werken te versterken. Door corona, de arbeidsmarktproblematiek en toegenomen werkdruk binnen de teams, boekten we minder voortgang dan gehoopt. De basis is voldoende, maar we hebben de wens om dit verder door te ontwikkelen. De eerste stappen zijn inmiddels gezet. In 2023 staat dit onderwerp opnieuw als ambitie in ons jaarplan. 😞

Innovatie door digitalisering

Door digitalisering zijn we in staat onze processen sneller uit te voeren, onze cliënten zelfstandiger te laten zijn, verwanten beter te informeren en met behulp van data de zorg te verbeteren. We werken intussen met innovaties in de nachtzorg (domotica), een nieuw geavanceerd CVO en werken aan tal van andere toepassingen. Hiervoor stellen we een programma op, zo mogelijk in samenwerking met externe partijen. 😊

Digitalisering: invoering van het CVO en declaratieproces is gerealiseerd. 😊

Introductie nieuwe zorgtechnologie: er lopen proeven met onder andere fysiologische stressmeting en via de academische werkplaats zijn we aangehaakt bij nieuwe initiatieven. Meer over innovatie op pagina 16. 😐

Maart



Jostiband marathon Oekraïne

De oorlog in Oekraïne houdt ook ons in de greep. We willen helpen en dat is gelukt. De Jostiband organiseerde een 24 uur durende muziekmarathon om geld op te halen voor Bake4Ukraine, een goed doel waar de bandleden zich erg bij betrokken voelen. Jongeren met een beperking bakken in Oekraïne brood, cake en nog veel meer, dat ze uitdelen aan militairen, ziekenhuizen en andere mensen in nood. De opbrengst was maar liefst € 76.190. Een fantastisch resultaat!

Maria Regina Scholtenprijs

Saskia Vink, recreatieleider in Nieuwveen, ontving de Maria Regina Scholtenprijs voor Het Beste Idee van IdB. Samen met haar hond Boris. Het idee is om vaker honden in te zetten bij de zorg voor cliënten, omdat dit bijdraagt aan de kwaliteit van leven. Er is een pilot gestart met een therapiehond bij vijf cliënten.



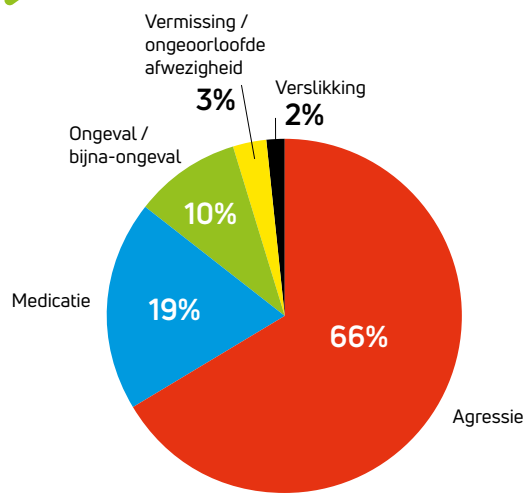
Opvang kinderen uit Oekraïne

Onder de grote groep vluchtelingen uit Oekraïne zijn ook kinderen met een verstandelijke beperking. Op locatie Hooge Burch in Zwammerdam zijn, in samenwerking met de gemeente Alphen aan den Rijn, tijdelijk negen gezinnen uit Oekraïne opgevangen. Vaak gaat het om moeders met een kind met een beperking en broertjes en zusjes.



‘Dit werk voelt als thuiskomen’

Edwin van Weenen was meer dan 30 jaar stukadoor. ‘Ik had een eigen bedrijf. Achter mijn geld aanzitten en soms zelfs opgelicht worden gaf mij veel stress. Ik heb toen mijn hart en gevoel gevolgd en wilde iets anders gaan doen. Ik liep een paar keer mee bij Ipse de Bruggen en dacht: dit is het wel! Ik werd aangenomen en ben met een zorgopleiding gestart. Wat ik het mooiste vind? Mensen een veilig gevoel en een fijne tijd geven. En ik vind het fantastisch als het lukt om moeilijke situaties om te buigen. Voor mij voelt het werken hier als thuiskomen. Ik heb geen stress meer. Ik zeg wel eens: stukadoor zijn zat zit in mijn bloed, maar dit moet echt in je genen zitten.’



Meldingen incidenten cliënten 2022
In 2022 waren er ongeveer 1.600 meldingen per maand. Een daling ten opzichte van 2021 (1.850 per maand).

Borging veiligheid in zorg en ondersteuning

Soms loopt de zorg en ondersteuning van cliënten anders dan bedoeld. Vanzelfsprekend proberen we dit zo veel mogelijk te voorkomen. Waar dit niet lukt, worden klachten en incidenten binnen de organisatie gemeld. We stimuleren medewerkers melding te maken van allerlei verschillende incidenten. We kunnen hier immers van leren en het geleerde toepassen in ons scholingsaanbod en kwaliteitsbeleid. Hieronder een overzicht met toelichting

op incidenten naar soort. Tachtig procent van de meldingen betreft een licht incident waarvan de cliënt of medewerker geen of nauwelijks nadelige gevolgen ondervindt.

Agressie-incidenten

Het grootste deel van de gemelde incidenten heeft te maken met moeilijk verstaanbaar gedrag en agressie van cliënten. Het begrijpen en kunnen ombuigen of behandelen van dit gedrag is belangrijk voor een veilig leef- en werkklimaat, zowel voor cliënten als medewerkers. Onze medewerkers volgen daarom preventie- en agressie-hanteringstrainingen (PAT), afgestemd op de verschillende doelgroepen. De basistraining PAT is voor vaste zorg-medewerkers verplicht. Door de deskundigheid en het zelfvertrouwen in dergelijke situaties te vergroten, verwachten we het aantal incidenten (in ernst) te verminderen of te voorkomen.

Medicatie-incidenten

Bijna een vijfde deel van de incidenten betreft medicatie. Het gaat dan vooral (84%) om de processtap ‘aanreiken of toedienen’. De medicatie is dan niet (op tijd) toegediend door medewerkers, de cliënt weigert medicatie of neemt deze



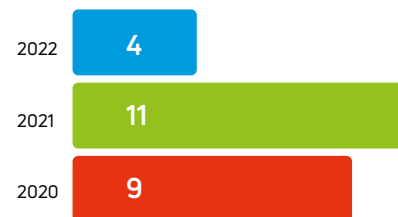
zelf niet in. Het grootste deel (82%) van de medicatie-incidenten heeft gelukkig niet direct impact op het welzijn van de cliënten en heeft tot niet ernstige incidenten geleid. We hebben veel aandacht voor medicatieveiligheid. Zo stellen we de komende tijd voor ieder team een 'aandachtsfunctionaris medicatie' aan. Negentien medewerkers zijn inmiddels getraind.

Calamiteiten

In 2022 zijn vier meldingen gedaan bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) en vervolgens onderzocht. Deze hadden te maken met een complicatie tijdens een fixatie, geweld in de zorgrelatie van medewerker richting cliënt (tweemaal) en de ketensamenwerking rond het overlijden van een cliënt. De IGJ heeft aangegeven dat alle onderzoeken gedegen zijn uitgevoerd en dat er goede verbetermaatregelen zijn opgesteld. Daarnaast voerden we tien interne onderzoeken uit. Hier ging het om situaties die we niet hoeven te melden bij de IGJ, maar waar we wel van willen leren.

Leren van klachten

We stimuleren cliënten en verwanten om vragen, onvrede of klachten bespreekbaar te maken. Deze signalen zien wij als belangrijke input en een kans om de zorg- en dienstverlening verder te verbeteren. Klachten worden zo laagdrempelig mogelijk opgepakt, bij voorkeur door de direct betrokken medewerker of manager. Komt de cliënt of vertegenwoordiger er niet uit of heeft hij hulp nodig, dan kan de cliëntenvertrouwenspersoon of de speciale



Aantal meldingen Inspectie
Gezondheidszorg & Jeugd

April



Nationale Zorgklas gestart

Kick-off van de Nationale Zorgklas van Ipse de Bruggen. Negen toppers zijn in een verkort traject van negen maanden opgeleid voor het mbo-certificaat individuele ondersteuning, niveau 3.



Start team ervaringsdeskundigen

Negen enthousiaste deelnemers zijn gestart met de opleiding tot ervaringsdeskundige. Twaalf weken lang volgden zij de training van de LFB 'Samen naar de top'. Sindsdien is het team inzetbaar om mee te denken en ervaringen te delen in projecten, opleidingen en onderzoeken. Samen zetten zij zich in om de belangrijke stem van de cliënt hoorbaar te maken, zodat medewerkers en cliënten elkaar nog beter leren begrijpen.



cliëntenvertrouwenspersoon Wzd (Wet zorg en dwang) ondersteuning bieden. De klachtenadviseur bemiddelt tussen de cliënt en Ipse de Bruggen. Deze functionarissen zijn extern en daarmee onafhankelijk van Ipse de Bruggen.

Hieronder is weergegeven hoe vaak in 2022 een beroep is gedaan op de cliëntenvertrouwenspersoon en klachtenadviseur. Daarnaast benaderden 29 cliënten de cliëntenvertrouwenspersoon Wzd. We zien een stijging in aantal en complexiteit van kwesties ten opzichte van 2020 en 2021. Dit komt vooral door veranderingen in de doelgroep en de actuele arbeidsmarktproblematiek.

De klachtenadviseurs weten onvrede en klachten meestal laagdrempelig op te lossen. Lukt dit niet dan komt de klacht bij de raad

bestuur terecht. In 2022 gebeurde dat zeven keer, in 2021 vijf keer. Ook hier zien we dat de klachten ingewikkelder worden en het vaak veel tijd en inspanning kost om ze op adequate wijze af te handelen. Deze klachten zijn namens de raad van bestuur opgepakt door de zorgdirecteur of zorgmanager.

Uit de jaarrapportage 2022 van de klachtenadviseurs komen deze signalen naar voren:

- Communicatie. Cliënten/vertegenwoordigers/verwanten zeggen zich niet altijd gehoord te voelen in hun hulpvraag of onvrede.
- Kwaliteit en veiligheid. Meerdere klachten gingen over de uitvoering van (delen van) het zorgplan, veelal gekoppeld aan de huidige personeelskrapte en inzet van veel wisselende medewerkers.
- De stem van de cliënt telt; ruimte voor het

cliëntperspectief. In een aantal kwesties gaven cliënten aan dat zij zich onderschat of bemoederd voelen en zich te veel moeten aanpassen aan de visie en het oordeel van de professionals en het (bureaucratische) systeem om hen heen.

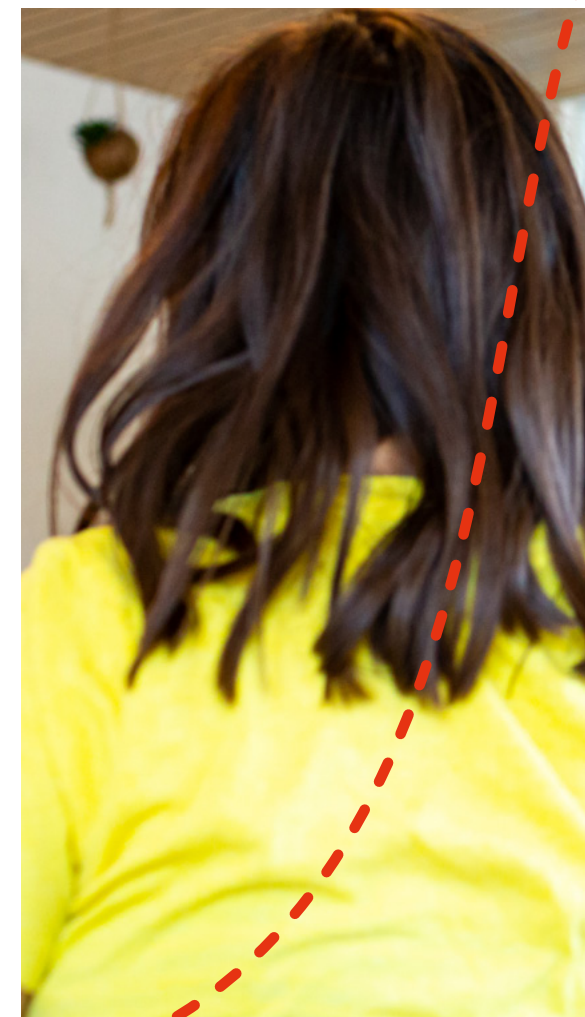
Signalen uit de periodieke rapportages van de cliëntenvertrouwenspersoon en klachtenadviseur zijn steeds onderwerp van gesprek tussen de directie en managers. Managers gaan vervolgens met de teams aan de slag met concrete verbeteracties.

Wet zorg en dwang

De [Wet zorg en dwang](#) (Wzd) regelt de rechten bij onvrijwillige zorg of opname van mensen met een verstandelijke beperking. De kern van de wet is 'nee, tenzij'; de zorg moet zoveel mogelijk op vrijwillige basis plaatsvinden. Is dwang of vrijheidsbeperking toch noodzakelijk dan zal Ipse de Bruggen dit volledig inzichtelijk maken, continu zorgen voor verbetering en de onvrijwillige zorg afbouwen. De hoofdpunten van de jaarlijkse analyse naar de uitvoering van de Wzd staan in de [Analyse-Wzd](#).

Hier zijn we trots op

- We zijn er trots op hoe we de Wzd in 2022 verder hebben ingevoerd, ondanks corona, personeelstekorten en het (tijdelijk) werken met twee cliëntvolgprogramma's naast



Beroep op cliëntenvertrouwenspersoon en klachtenadviseur	2022	2021	2020
Cliënten	142	118	82
Vertegenwoordigers	75	64	63
Overige belanghebbenden	13	23	15
Totaal	230	205	160

Beroep op cliëntenvertrouwenspersoon en klachtenadviseur



elkaar. Er zijn veel dossiers overgezet en het bureau zorg en dwang heeft beleidsdocumenten, handreikingen en werk-instructies geschreven.

- In het project 'Afbouw fysieke fixatie' en het zorgprogramma 'Kwetsbare cliënten' zijn goede resultaten bereikt.
- Rondom het verkrijgen van een inbewaringstelling (ibs) en beschikbaarheid van crisisplaatsen zijn de betrokken partijen dicht bij elkaar gekomen (crisisdienst, artsen VG, zorgkantoor, collega-instellingen en crisisregisseurs). Het naleven van gemaakte afspraken vraagt wel aandacht en afstemming.

Aandachtspunten

Deze zaken vragen aandacht, omdat ze niet alleen de invoering van de Wzd maar ook goede zorg in het algemeen beïnvloeden:

- De vrijheid van bewegen in relatie tot de verkeersveiligheid op de grote terreinen.
- Op sommige locaties wordt nog met meer dan twee personen gefixeerd. We werken aan afbouw.
- Camera's en microfoons mogen alleen aanstaan als dit nodig is en met instemming van de cliënt en vertegenwoordiger.
- Het project 'Afzondering, een uitzondering' is succesvol afgerond, maar hier en daar wordt nog (of weer) afgezonderd in ongeschikte ruimten of situaties.
- De administratieve last en personeelstekorten zijn niet bevorderlijk voor het verlenen van goede zorg en juiste toepassing van onvrijwillige zorg.
- Bij de invoering van de Wzd bij Kind & Jeugd is inzet van artsen VG noodzakelijk; hier is echter een tekort aan. Er wordt gewerkt aan praktische oplossingen, maar die zijn in 2022 nog niet gerealiseerd.

Mei

Academische werkplaats

ZorgTechnologie Gehandicaptenzorg

Start van de academische werkplaats ZorgTechnologie voor de Gehandicaptenzorg, met subsidie van ZonMw. Samen met onder meer Tranzo, Academy Het Dorp, SIZA en SGL werken we aan de wetenschappelijke onderbouwing van inzet van zorgtechnologie, dit op het gebied van zelfstandig functioneren, slaap en nachtrust en spanning meten en reguleren. We zetten zorgtechnologie in om het welzijn van de cliënt te vergroten en om de werkdruk van medewerkers te verlagen.

Kick-off dagen GOUD 4

Onderzoekers van de GOUD-studie spraken tijdens kick-off dagen met cliënten, verwanten en medewerkers over voor hen belangrijke onderwerpen voor onderzoek. De opbrengsten worden gebruikt voor een vervolg onderzoeksprogramma; alweer het vierde sinds de start van GOUD in 2008.



Cliënttevredenheid

Cliënttevredenheid is een belangrijke indicator voor kwaliteit van zorg. Het meten hiervan en het benutten van de resultaten is onderdeel van onze kwaliteitssystemen: de resultaten gebruiken we om intern te verbeteren en extern verantwoording af te leggen. Ook in 2022 is de cliënttevredenheid gemeten. Hiervoor hebben we diverse instrumenten (kwantitatief en kwalitatief) gebruikt, passend bij de geboden zorg en de doelgroep. Door het gebruik van verschillende instrumenten zijn de uitkomsten ook verschillend weergegeven. In de hoofdstukken Kind & Jeugd, Behandelcentrum Middenweg en Volwassenenzorg lees je hier meer over.



Inzetten op innovatie

Nieuwe technologische mogelijkheden dragen bij aan comfort en eigen regie van cliënten en helpen medewerkers om de zorg beter of makkelijker te geven. Er komt doorlopend nieuwe zorgtechnologie en digitalisering beschikbaar. We zien die kansen en zetten hierop in. Het is belangrijk om te weten wat werkt voor cliënten, zeker ook omdat nieuwe technieken vaak best prijzig zijn. Zorgtechnologie moet duurzaam zijn en echt bijdragen aan een beter leven. We proberen daarom de nieuwe mogelijkheden steeds uit in innovatiepilots.

In 2022 zijn de volgende pilots en projecten ingezet:

- Pilot SignaLEREN. Met de app SignaLEREN kan de cliënt direct en laagdrempelig de eigen spanning

herkennen en reguleren. De zorgmedewerker kan daarop inspelen.

- Pilot Fysiologische stressmeting cliënten (HUME). Via sensoren in sokken kun je zien of een cliënt die moeite heeft met communiceren, stress ervaart. Vier cliënten en hun begeleiders hebben dit uitgetoetst en het blijkt goed te werken. We bekijken of we dit op meer plekken gaan inzetten.
- In het project 'Fysieke omgeving' passen we de woning of kamer aan van cliënten die zeer intensieve zorg nodig hebben. Op een manier die de kwaliteit van leven verbetert en waardoor de zorg minder intensief hoeft te zijn.

Na uitvoering van de pilots bekijken we welke innovaties breder toegepast kunnen worden.



Ambities 2023

Focusgroepen

In 2022 zijn vier urgente thema's benoemd waarmee focusgroepen in 2023 versneld aan de slag gaan. Dit om op korte termijn weer binnen de begroting te blijven en op lange termijn duurzame verbeteringen te realiseren, zodat we de zorg toekomstbestendig maken. Het gaat om de volgende onderwerpen:

- **Locaties in balans** Bij ongeveer dertig locaties staan de teams al langere tijd onder grote druk. Ondanks alle inspanningen komt de kwaliteit van zorg hier in het geding. Ook voor medewerkers is dit niet gezond. De balans moet terug, dit is voor ieder team maatwerk.
- **Open plekken sneller passend invullen** Bij wonen en dagbesteding zijn open plekken. We gaan deze plekken versneld, maar uiteraard passend invullen, zodat ook de wachtlijsten korter worden.
- **Stabiele teams** De arbeidsmarkt is krap, het verzuim hoog en onze manier van roosteren niet altijd effectief. Te vaak doen we een beroep op externe krachten. Dit verhoogt de druk op vaste medewerkers. Dat vraagt om een andere manier van samenwerken in teams en nabijheid van managers.
- **Duurzamer met energie** De energiekosten zijn explosief gestegen. We zoeken naar slimme manieren om minder stroom en gas te verbruiken. Zo besparen we niet alleen op onze energierekening, maar werken we ook samen aan een duurzame toekomst.

Verdere ambities voor 2023

- **OnsCVO/methodisch werken** Voor alle cliënten wordt OnsCVO gebruikt volgens de methodische cyclus. Registratie en rapportage vindt plaats zoals afgesproken. We stimuleren de cliënten/vertegenwoordigers om Caren (cliëntenportaal) te gebruiken voor de communicatie en voortgang van doelen.
- **Verwanten en vrijwilligers meer bij de zorg betrekken** We investeren in de relatie met verwanten en vrijwilligers. Dit doen we onder andere door in te zetten op werken in de driehoek, gezinsgericht werken, cliëntenmedezeggenschap en cliëntcommunicatie.
- **Leef- en werkklimaat** We gaan organisatiebreed werken volgens de principes van het leef- en werkklimaat, als concrete uitwerking van ons Manifest.
- **Roosteren** In 2023 gaan we verder ervaring opdoen met cliëntvolgend roosteren, met meer ruimte voor medewerkers om langer of meer aangesloten te werken, en meer centrale coördinatie op het roosteren.
- **Hoog Intensieve Begeleiding en Behandeling (HIBB)/MVG-programma** We bekijken hoe we op basis van een hernieuwde visie de complexe en intensieve zorg passender kunnen organiseren. Bijvoorbeeld door meer nabijheid van de manager en gedragskundige te organiseren, verbeterde samenwerking in het multidisciplinair team en intensievere coaching van medewerkers. Samen met de locaties kijken we wat nodig is om een positief leef-, werk- en organisatieklimaat te creëren.

Juni



Samenwerking Youz: overeenkomst getekend

Kinderen en jongeren met een licht verstandelijke beperking en complexe psychische problemen hebben intensieve zorg nodig. Vaak vanuit verschillende specialismen. Youz (onderdeel van de Parnassia Groep) en Ipse de Bruggen tekenden een samenwerkingsovereenkomst om in de regio Haaglanden nog intensiever passende hulp te kunnen bieden aan het hele gezin.



Nieuw Parkpaviljoen feestelijk geopend

Na een grote verbouwing is het nieuwe Parkpaviljoen op landgoed Ursula in Nieuwveen heropend. Je vindt hier het restaurant, bakkerij Koekje van eigen Deeg, de Kaarsenmakerij en cadeauwinkel Het Spinnenweb. Verder zijn er zalen voor festiviteiten en bijeenkomsten. Ook mensen van buitenaf zijn welkom om gebruik te maken van het restaurant en de zalen.



In het kort

We willen goede en veilige zorg bieden.

Als er iets mis gaat, dan leren we daarvan.

Met klachten kun je altijd bij iemand terecht.

Wil je iets wat niet mag? Moet je iets wat je niet wilt? We lossen het samen op.

Nieuwe technieken helpen om de zorg te verbeteren, apps bijvoorbeeld.



Hoofdstuk 1a

Kind & Jeugd

Binnen Kind & Jeugd bieden we zorg, ondersteuning en behandeling aan kinderen met een ontwikkelingsachterstand of verstandelijke beperking én aan het gezin waarin het kind opgroeit. Iedere hulpvraag is anders. Meestal gaat het grootste deel van de zorg uit naar het kind, maar we nemen de ouders/vertegenwoordigers altijd mee in onze ondersteuning. Veruit de meeste zorg bieden we vanuit een vroegbehandelgroep of kinderdienstencentrum (KDC). Daarnaast zijn er diverse vormen van ambulante begeleiding of behandeling, hebben we drie logeervoorzieningen en bieden we gespecialiseerde opvang na school (GONS) in een paar gemeenten. Er is een aantal jeugdwoonings in Nieuwveen en Nootdorp. We hebben één bovenregionaal 24-uurs orthopedagogisch behandelcentrum (OBC) met diverse locaties in Den Haag en Leiden, voor jeugdigen en jongvolwassenen met een licht verstandelijke beperking die vastlopen in het dagelijks leven. Zij krijgen behandeling op maat en werken aan terugkeer naar huis of richting zelfstandigheid. Voor deze doelgroep zijn er in Den Haag ook naschoolse

behandelgroepen. In ons gezinshuis in Vlaardingen groeien jongeren, naast hun behandeling, zo gewoon mogelijk op. We werken samen met andere organisaties en verschillende scholen.

Kind & Jeugd in beweging

Om duurzaam goede zorg te kunnen blijven leveren, werkten we in 2022 verder aan het programma 'Kind & Jeugd in beweging'. Het gaat hierbij om het in balans brengen van inkomsten en uitgaven en hoe we tegelijkertijd passende zorg kunnen bieden bij de vragen van dit moment. Voor de KDC's en vroegbehandelgroepen schreven we een informatiegids over onze werkwijze, regels, praktische zaken en wat ouders van ons en wij van hen mogen verwachten. Voor de ambulante zorg gingen we aan de slag met registratie en declaratie; de verschillende voorwaarden van financiers voor directe en indirecte tijd zijn opgenomen in de systemen. Dit onderwerp vraagt ook in 2023 aandacht omdat de resultaten verder moeten verbeteren. Voor logeren beschreven we de inzet van de gedragskundige en begeleider E, vooral rondom de Wzd en andere noodzakelijke interventies. In strategiesessies spraken we

over de grote wachtlijsten voor de KDC's in Haaglanden. Samen met zorgbemiddelaars maken we een analyse en passen waar nodig het beleid aan voor aanmelding, screening en plaatsing. Verder investeren we in de relatie met financiers, het bespreken van noodzakelijke voorwaarden zoals tarieven en in het vinden van huisvesting om de zorg uit te breiden.

Tegelijkertijd zien we de vraag naar behandelzorg voor jongeren met een licht verstandelijke beperking afnemen. De doelen van de Jeugdwet en de negatieve nieuwsberichten over de (gesloten) jeugdzorg spelen hierbij een belangrijke rol. Ondanks de afnemende vraag naar 24-uurs zorg zien we de complexiteit van de problematiek bij de aangemelde jongeren groter worden. Om hen passende zorg te kunnen bieden binnen de doelen van de Jeugdwet, gaan we aan de slag met een aangepaste strategie voor de toekomst van het OBC. Dit in de vorm van kleinschalige behandelgroepen, waarbij een gebouw is ingericht voor groepen van maximaal zes jongeren. Om dit mogelijk te maken is het noodzakelijk dat de tarieven vanuit de Jeugdwet aangepast worden.



Realisatie ambities 2022

In onderstaande tabel staan onze ambities voor 2022 vanuit het kwaliteitsrapport 2021 en de mate waarin ze gerealiseerd zijn.

Uitvoering ontwikkellijnen 'Kind & Jeugd in beweging'	
Werken volgens de behandelnorm KDC's (vastgesteld in 2021).	😊
Afspraken gemaakt over voorkeursmethodieken K&J.	😊
Uniforme werkwijze overlegstructuur KDC's ingevoerd.	😊
Informatiegids KDC's opgesteld.	😊
Taken en verantwoordelijkheden gedragskundige, begeleider E en persoonlijk begeleider bij logeren uitgewerkt.	😊
Registratie ambulante zorg volgens de normen.	😐
Start onderzoek logeren volwassenen.	😐
Verzuim en goede bezetting	
Ondanks veel aandacht en inzet is het verzuimpercentage van medewerkers niet gedaald. Hierdoor was ook de inzet van 'personeel niet in loondienst' hoog. De focusgroep stabiele teams en de werkwijze met de nieuwe arbodienst zijn maatregelen om te zorgen dat dit verbetert.	😞
Inzet van een adviseur arbodienst (AAG) in pilotvorm.	😊
Verdiepen van de samenwerking met Youz	
Er is een startbijeenkomst geweest, het eigenaarschap is belegd en de uitvoering van het projectplan is gestart.	😊
Transformatie residentiële OBC zorg	
Planvorming transformatie OBC zorg is opgestart.	😊
Het herstellen van de disbalans in bezetting, verzuim, vaste medewerkers en 'personeel niet in loondienst' is deels gelukt.	😐
Verbetering van de resultaten door het verhogen van de instroom en het indikken van groepen is niet behaald, onder meer door het teruglopen van het aantal nieuwe aanmeldingen. Om dit te verbeteren is een strategietraject gestart voor de toekomst van de OBC's.	😞

Juli



Diploma voor ervaringsdeskundigen
Het diploma 'Samen naar de top' voor alle negen leden van het team ervaringsdeskundigen! (zie ook de Start in april)



Samen Fit Games
Samen Fit organiseerde op alle drie terreinen de Samen Fit Games 2022 voor medewerkers. Na twee coronajaren konden we eindelijk weer samen ontspannen en genieten van een middag vol beweging en gezelligheid.



‘Jessie maakt echt grote stappen’

‘De eerste tijd op het Kinderdienstencentrum De Zonnehof was Jessie snel overprikeld’, vertelt zijn moeder Naomi. ‘De andere kindjes waren een stuk drukker dan hij en daardoor kroop hij in zijn schulp. Met wat aanpassingen gaat het nu hartstikke goed. De methode die wordt ingezet om zijn sociaal-communicatieve vaardigheden te stimuleren, helpt Jessie met het praten. We zien veel resultaat. Hij is nu echt een gelukkig en blij kind. Voorheen was hij vaak gefrustreerd, verdrietig of zelfs boos omdat hij niet kon vertellen wat er aan de hand was. Inmiddels zegt hij steeds meer woordjes. Het is echt een stoer en ondeugend mannetje. Hij durft nee te zeggen als hij iets zelf wel kan, speelt graag met zijn broer en puzzelt fanatiek. Jessie maakt echt grote stappen. Ik ben trots op hem!’

Kwaliteit van het zorgproces

Cliëntendossier OnsCVO

In 2022 zijn alle K&J locaties in fases overgegaan naar het nieuwe cliëntvolgsysteem OnsCVO. Medewerkers zijn geschoold en er was veel ondersteuning in de voorbereiding, bij het doorlopen van de processen en het overzetten van gegevens. Kind & Jeugd kent nu een uniform zorgproces volgens de methodische cyclus. De reacties van de medewerkers zijn positief. Een deel van de ouders/wettelijk vertegenwoordigers is al aangesloten op het portaal Caren; ook hier krijgen we positieve reacties. We hopen dat in 2023 alle ouders/vertegenwoordigers aansluiten, zodat ook die informatie en communicatie uniform verloopt.

Kwaliteitskader, HKZ en audit

Voor het meten van de kwaliteit volgen we het Kwaliteitskader Kind & Jeugd. Het leef- en werkklimaat, de metingen, zelfevaluatie, visitatie OBC, Vereniging OBC's (VOBC), behandelklimaatoverleggen, interne en HKZ-audits; alles draagt bij aan de kwaliteit van zorg en het functioneren van K&J. De zelfevaluatie en groepsgesprekken vonden vooral in 2021 plaats en zijn in 2022 afgerond.

Voor 2023 zijn nieuwe gesprekken gepland. De meeste teams weten, met de juiste ondersteuning, goede keuzes te maken in wat mogelijk is aan verbeteringen voor de locatie en het team. Daar waar de teams minder stabiel zijn of de complexiteit toeneemt is dit een grotere uitdaging, is meer aandacht nodig en maken we samen met de directie en het management keuzes.

Kind & Jeugd is HKZ-gecertificeerd (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector). In december 2022 zijn locaties opnieuw geaudit. Er is onder meer gesproken over de invoering van OnsCVO en het opleiden van (nieuwe) medewerkers. Tijdens een interview zei een ouder: ‘Mijn kind wordt gezien’, dit is als motto en samenvatting opgepakt door de auditor. De conclusie van de audit is dat het managementsysteem effectief is. Er kwamen drie aandachtspunten (minors) naar voren:

- Locatiegebonden veiligheid voor het jonge kind, bijvoorbeeld deurbescherming.
- Het borgen van de uitvoering van het opleidings- en scholingsbeleid.
- De aansluiting van de interne auditsystematiek op de HKZ-norm.



De laatste twee punten zijn organisatiebreed van toepassing. In het voorjaar van 2023 leveren we een verbeterplan op voor bovengenoemde punten.

Uitvoering Wet zorg en dwang binnen Kind & Jeugd

Eind 2021 bezocht de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd het KDC Prisma in Alphen aan den Rijn. Dit als onderdeel van het toezicht op de uitvoering van de Wzd. Op basis hiervan is een verbeterplan opgesteld om zo min mogelijk onvrijwillige zorg toe te passen. Is dit wel noodzakelijk dan volgen we de wet, registreren en evalueren we en streven we altijd naar afbouw.

De ervaringen van cliënten

Binnen Kind & Jeugd meten we de cliënttevredenheid op verschillende manieren. Hieronder een overzicht van de meetinstrumenten en resultaten van de locaties en diensten.

Vakmanschap

Vakmanschap zit mede in ervaren medewerkers. Gelukkig hebben we op veel locaties nog steeds vaste teams van medewerkers met veel ervaring, die iedere dag met veel betrokkenheid en inzet kwaliteit van zorg bieden.

Het startprogramma Kind & Jeugd is een leerpad voor nieuwe medewerkers. We zien dat minder medewerkers deelnemen aan het programma, met name

door het personeelstekort en een groot loyaliteitsgevoel om aanwezig te zijn op de werkplek. In 2023 ondersteunen we de locaties zodat nieuwe medewerkers wel het programma kunnen volgen.

Verder zijn er trainingen gevolgd in Bedrijfshulpverlening (BHV), Preventie en Agressie (PAT) en andere standaard scholingen. KDC-medewerkers zijn geschoold in toepassing van het Leefklimaat. De meeste locaties hebben twee studiedagen georganiseerd, in een aantal gevallen samen met de afdeling Leren & Ontwikkelen (L&O).

Samenspel in vraag, aanbod en financiën

De wereld van Kind & Jeugd blijft dynamisch, zeker door de grote verschillen in uitvoering van de Jeugdwet door gemeenten. Dit vraagt veel van cliënten, medewerkers en de organisatie, en kan inhoudelijke maar ook financiële gevolgen hebben. Zo is al enige tijd minder vraag naar 24-uurs opname van jeugd met een LVB, waardoor we meerdere groepen moesten samenvoegen en 16 cliënten minder behandelen. Dit betekent veel voor de samenstelling van de groepen. We zien de zorgzwaarte toenemen, er is veel in- en uitstroom. Dit heeft ook invloed op de financiën.

Locatie/dienst	Respons	Gemiddeld cijfer
Logeren/ kort verblijf c-toets	37,2 % (60 ouders)	7,7
GONS c-toets	42,4 % (28 ouders)	8,04
Ambulante begeleiding en behandeling c-toets	38 % (149 ouders)	8,3
KDC en vroegbehandelgroepen LSR	41 % (238 ouders)	8,3
OBC meting 8, leefklimaat		7,4

De KDC's zijn gemeten met de vragenlijst die we samen met LSR (Landelijk Steunpunt Medezeggenschap) ontwikkelden. GONS, logeren en ambulante begeleiding/behandeling zijn gemeten met de C-toets. En de OBC-jeugd met het Leefklimaatonderzoek, gevat in cijfers.

Augustus



Pride Amsterdam

Een aantal cliënten en begeleiders voer mee op de Onbeperkt Trots Boot tijdens de Pride Amsterdam. De boot is een initiatief van veertien gehandicaptenzorgorganisaties, waaronder Ipse de Bruggen, Zonder Stempel (landelijke groep van COC voor en door LHBTI-personen met een lichte verstandelijke beperking) en de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN).

Extra handen in de zorg

In de zomermaanden hebben verschillende collega's vanuit Services (ondersteunende diensten en staf) geholpen in de zorg. Juist in deze periode van het jaar, waarin veel zorgcollega's genieten van hun welverdiende vakantie, zijn extra handjes meer dan welkom.



Dit jaar is er veel inspanning gepleegd om het tarief te verhogen, per 2023 is hier gehoor aan gegeven. Nu staan we voor de nieuwe uitdaging om de tarieven aan te passen aan de komende groepsverkleining.

In alle regio's heeft Kind & Jeugd veel aanmeldingen voor vroegbehandeling (0 tot 7-jarigen) en KDC-plekken. Dat leidt tot grote wachtlijsten. De doorstroom naar het (speciaal) onderwijs is beperkt omdat ook daar wachtlijsten zijn en in een aantal regio's de criteria voor aanname worden aangescherpt. We werken aan het openen van nieuwe locaties om de capaciteit uit te breiden en blijven in overleg met het onderwijs.

Reflectie en ambities 2023

Al met al kijken we met trots terug én vooruit. We zijn vooral trots op de flexibiliteit en betrokkenheid van onze medewerkers. In het jaarplan voor 2023 staan de volgende onderwerpen centraal:

- **Kwaliteitsverbetering OBC** We willen de kwaliteit verder verbeteren, onder meer via het Waaiermodel en netwerkberaden. Het Waaiermodel is een integratieve benadering voor de aanpak van jongeren met complexe

gedragsproblemen.

- **Financieel gezonde bedrijfsvoering** Er ligt hierbij een focus op wonen, logeren en de OBC's. Daar is ook het verzuim en de inzet van externe krachten het hoogst.
- **Uitbreiden van plaatsen KDC en vroegbehandelgroepen** Bij de KDC's en vroegbehandelgroepen zien we in alle regio's hoge wachtlijsten. Er is een toename van hulpvragen van jonge kinderen. Ook zien we dat de doorstroom naar speciaal onderwijs minder wordt, veelal door eveneens grote wachtlijsten en scherpere criteria voor toelating. We gaan op zoek naar locaties voor uitbreiding.
- **Betere in-, door- en uitstroom van cliënten** We analyseren en optimaliseren de processen, zowel intern (binnen Kind & Jeugd en naar Volwassenenzorg) als extern, bijvoorbeeld naar onderwijs.
- **Borgen uitvoering Wet zorg en dwang** Verder vervolg geven aan de acties 2022.
- **Samenwerking medische dienst** De inzet van de medische dienst laten aansluiten bij wat Kind & Jeugd nodig heeft rondom de behandelrelatie, de Wzd, medicatiebeleid, publiek domein en gezondheidsbevordering.



- **Trainingen** We trainen medewerkers in het werken in de driehoek of gezinsgericht werken; een nauwe samenwerking tussen ouders/verwanten, cliënt en professional. De trainingen rondom het leef- en werkklimaat binnen de OBC's en KDC's worden verder ontwikkeld.
- **Kind-volgsysteem verder ontwikkelen** 'Ik Volg Je' is een systeem om de ontwikkeling van kinderen te volgen en op basis van kleine stapjes te stimuleren. Omdat het niet volledig digitaal wordt ondersteund, zoeken we naar een nieuwe applicatie.



In het kort

We helpen kinderen en ook hun ouders, broers en zussen.

Soms wonen kinderen nog thuis en soms een tijdje bij ons.

We helpen hen om weer thuis of zelfstandig te gaan wonen.

Medewerkers krijgen veel trainingen.

We zoeken altijd naar de beste plek, soms is dat ingewikkeld.



Samen leren en groeien

Hoe maak je je bed op, wat heb je nodig als je gaat douchen en wat trek je morgen aan? In Trainingshuis Fontein bieden een digitaal planbord en overal kleurige kaartjes en picto's de jongeren handvatten en structuur. Dat plus de liefdevolle begeleiding helpt hen op weg naar meer zelfstandigheid.

Begeleidster Jacintha werkt al 27 jaar bij Ipse de Bruggen, sinds vijf jaar in het trainingshuis. 'Met deze jongeren werken is ontzettend leuk, vooral omdat ze zoveel kunnen leren. Ze wonen nog thuis en zetten hier de eerste stappen om zo zelfstandig mogelijk te wonen en leven. Ik geniet ervan ze te zien groeien.' In het trainingshuis wordt gewerkt met EIM, het Eigen Initiatief Model: wat ga ik doen, hoe pak ik dat aan, heb ik hulp nodig, is het gelukt en wat heb ik ervan geleerd?

Plezier en structuur

Sinds drie jaar komt Daphne (17) om het weekend en in de vakanties naar het trainingshuis. Ze voelt zich er fijn en veilig. 'Mijn dagelijkse taken staan in de

app en dat lukt goed. Vooral koken vind ik belangrijk, voor later. Daar kun je een certificaat voor halen. Je zoekt een recept uit, doet de boodschappen en kookt een paar keer voor de hele groep. Dus ik heb nu een bami-certificaat!' lacht ze. 'Het is gezellig, we maken uitstapjes, hebben disco op zaterdag en doen spelletjes. En als ik het te druk vind, ga ik naar mijn eigen kamer op zolder.'

Samen trots

Daphne volgt de mbo-opleiding Dierverzorging. 'Maar daar is later niet veel werk in te krijgen, dus ik maak het schooljaar af en stap dan over naar de horeca-opleiding.' Knap, vindt Jacintha. 'Je weet steeds beter wat je wilt, denkt en praat erover en neemt zelf beslissingen.' Daphne beaamt: 'Eerst was ik best vaak onzeker. Ik zei dan alleen maar: ik weet het niet of het maakt me niet uit. Dat doe ik steeds minder.' Trots kijken ze elkaar aan als Daphne beseft: 'Ik heb het niet één keer gezegd!'



In het kort

Daphne woont in een trainingshuis.

Ze voelt zich er fijn en veilig.

Ze leert om zelfstandig te gaan wonen.

Later wil ze in de horeca werken.



ik ben

Ipse de Bruggen

Hoofdstuk 1b

Behandelcentrum Middenweg

Behandelcentrum Middenweg (BCM) is er voor mensen met een licht verstandelijke beperking, onbegrepen, risicovol gedrag en bijkomende psychiatrische problematiek (ook wel SGLVG-doelgroep: sterk gedragsgestoord licht verstandelijk gehandicapt). Deze cliënten zijn vastgelopen en de grip op hun leven kwijtgeraakt. De samenhang tussen hun problemen is complex en er is intensieve behandeling en begeleiding nodig.

De cliënten krijgen inzicht in hun problematiek én hun sterke kanten. Het doel is dat de psychiatrische klachten en het risicovol (delict)gedrag afnemen en de zelfredzaamheid groeit. De behandeling is tijdelijk, we werken toe naar nieuwe mogelijkheden en een passende toekomst. BCM biedt derdelijns (forensische) klinische en ambulante behandeling en heeft 54 klinische plaatsen. Het ambulante team werkt volgens de gecertificeerde LVB-methodiek FACT¹. Er zijn gemiddeld 100 ambulante behandeltrajecten per jaar.

BCM bestaat uit:

- Kliniek in Zwammerdam met open en besloten SGLVG-behandelplaatsen en Wlz-crisisplaatsen
- Kliniek in Poortugaal met gesloten forensische SGLVG-behandelplaatsen
- FACT LVB Leiden/Den Haag e.o. voor ambulante behandeling
- FACT LVB Gouda/Rotterdam e.o. (in oprichting)

Expertisecentrum De Borg

BCM werkt in expertisecentrum De Borg samen met drie andere SGLVG-organisaties: Wier (Fivoor), Trajectum en STEVIG. De Borg is een lerend netwerk. We werken samen aan de kwaliteit van behandeling voor cliënten, ontwikkelen behandelprogramma's en doen wetenschappelijk onderzoek. In de eerste editie van [Kwaliteit@DeBorg](#) → lees je wat we doen en waar we voor staan, hoe we dit invullen en wat onze ambities zijn.

¹ Flexible Assertive Community Treatment (FACT)





Realisatie ambities 2022

In onderstaande tabel staan onze ambities voor 2022 vanuit het kwaliteitsrapport 2021 en de mate waarin ze gerealiseerd zijn.

Uitbreiding van het activiteiten aanbod (vaktherapie e.d.)

In 2022 lag het accent vooral op een gezonde leefstijl in de behandeling. Binnen het behandelprogramma van de klinische locaties is de visie op gezond leven herzien. In een werkgroep met verschillende disciplines kreeg dit steeds meer handen en voeten. De teams kregen meer kennis over een gezonde leefstijl voor cliënten in het alledaagse leven en in de behandeling. Het activiteiten aanbod rondom een gezonde leefstijl is verbeterd en uitgebreid en het thema krijgt meer aandacht in de behandelgesprekken.



Inzet systeemtherapeut of vakdocent bij ambulante teams

De ambulante teams breiden zich uit in volume en diversiteit in behandeling. Deze ontwikkeling gaat in kleine stappen. Omdat het moeilijk is om nieuwe medewerkers te vinden, creëren we meer opleidingsmogelijkheden voor onze eigen professionals. Zo vergroten we de kwaliteit en differentiatie in de behandeling, maar duurt het wel langer om deze ambitie te realiseren.



Door interne samenwerking is het gelukt om op casusniveau een extra vaktherapeut in te zetten.



Plannen met Middin voor doorstroom van intensieve behandeling naar duurzaam wonen

Het vinden van een passende vervolgplek voor cliënten is moeilijk. Samen met collega VG-organisatie Middin is gezocht naar oplossingen en geconcludeerd dat een nieuwe (bovenregionale) tussenvoorziening nodig is. Nazorg en ondersteuning alleen in het bestaande aanbod is te beperkt en heeft te veel risico's. De haalbaarheid is in kaart gebracht en eind 2022 is besloten tot de volgende stappen: de mogelijkheden voor huisvesting onderzoeken, financiering regelen, een advies opstellen en besluiten nemen over de samenwerking. Het zorgkantoor CZ biedt vanuit de 'kanslijnen' financiële ondersteuning voor verdere uitwerking.



September



Strategische agenda 2023-2025 gereed

De nieuwe Strategische agenda geeft richting voor de komende jaren. In het eerste halfjaar van 2022 spraken we met vertegenwoordigers vanuit cliënten, verwanten en medewerkers, de medezeggenschapsraden en de raad van toezicht in waardevolle bijeenkomsten over belangrijke thema's en de toekomst van Ipse de Bruggen.



Snoezelruimte Woutershof

Eindelijk was het zover. De langgekoesterde wens voor een snoezelruimte op het Dagactiviteitencentrum Woutershof in Monster werd werkelijkheid. Deze ontspanningsruimte is gerealiseerd met hulp van het Arie Kuiper Fonds. Een aanwinst voor alle cliënten die behoefte hebben aan rustmomenten op de dag.



‘Dé sleutel om te kunnen verbeteren’

In het najaar van 2022 ging het team van Acacia 3 aan de slag met de nieuwe manier van zelfevaluatie, via de landkaart EVB. Monique de Vries, begeleider D: ‘Voorheen besprak ik vanuit mijn rol in het team de uitkomsten van de evaluatie met de manager. Omdat die anoniem werden opgehaald, miste ik soms wat context.’ Hoe anders ging dat met de landkaart; alle teamleden plaatsten gelijktijdig hun pion op het thema dat zij goed of minder goed vonden gaan. Zo werd iedereen uitgedaagd om vanuit het eigen gevoel te reageren. Met verrassende resultaten. Collega Petra Tersteeg, eveneens begeleider D: ‘Het viel op dat we over veel hetzelfde dachten, met name over wat we willen verbeteren. Waren er verschillen, zoals bij het thema tijdsbesteding, dan gingen we daarover in gesprek.’ Het team is het eens: ‘Speels, overzichtelijk en het levert meteen iets op. Gezamenlijk het gesprek voeren is écht de sleutel om te kunnen verbeteren.’

De ervaringen van cliënten

BCM heeft met Ipso Facto een eigen cliëntvragenlijst ontwikkeld. Deze is passend gemaakt voor de doelgroep en setting, met nadruk op de ervaringen rondom behandeling. Het gemiddelde tevredenheidscijfer is een 7,5. Cliënten zijn op verschillende punten kritisch, de urgentie is per afdeling anders. Tijdens een opname zijn cliënten het meest positief over het contact met de (persoonlijk) begeleiders en trainers, over hulp bij verlof, en zeggenschap over kledingkeuze en lichaamsverzorging. Zij zijn het meest kritisch op gedrag van andere cliënten en op de inhoud van het behandelprogramma. Ook bij de ambulante behandeling zijn cliënten het meest positief over het contact met en de ondersteuning van de hulpverleners. Verder worden het behandelplan en de afspraken daarin bijna altijd positief beoordeeld. Beide doelgroepen zijn kritisch over de zichtbaarheid en regeling van inspraak en klachten. Het behandelteam en afdelingsteams hebben de eigen uitkomsten besproken en focuspunten voor verbetering geformuleerd.

Vakmanschap

Onze professionals zijn onmisbaar bij het bieden van specialistische behandeling en goede zorg. Zij bieden de stevige basis en veiligheid die cliënten nodig hebben. Begeleiders moeten afstemmen op de behoeften van de cliënt en tegelijkertijd op de afwegingen en voorschriften vanuit behandeling of zorg. In sommige gevallen zijn zij ook de beveiliging voor de cliënt zelf en zijn omgeving. Elke professional volgt scholing op het gebied van veiligheid, zoals medicatie delen, agressiehantering en fouilleren.

Bij BCM vinden we dat een gedeelde visie een voorwaarde is voor goede behandeling. Hier hoort een gemeenschappelijke taal en de inzet van specifieke behandelmethodieken bij. We leiden professionals daarom zelf en samen op. Met De Borg en RINO Groep organiseren we twee leergangen. Eén leergang is speciaal voor medewerkers van De Borg-instellingen. In 2022 is de vijfde groep van start gegaan, met steeds vier deelnemers vanuit BCM. In 2023 start een leergang gericht op ketenpartners; professionals van BCM geven in dit traject les en delen hun kennis en ervaring.



Onze behandelaren krijgen ruimte voor de opleiding CGT/CGW (cognitief gedragstherapie/cognitief gedragswerker). De uitgangspunten hiervan zijn de basis van onze behandelingen, therapie en delict-analyses.

Inzet van ervaringsdeskundigen

Het afgelopen jaar is gewerkt aan de inzet van ervaringsdeskundigen tijdens de behandeling. Wij zien ervaringsdeskundigheid als een onmisbaar onderdeel

van goede zorg. De problematiek is zo complex dat de focus in de behandeling vooral ligt op het verminderen van probleemgedrag en de oorzaken hiervan. Met de inzet van ervaringsdeskundigen is er extra aandacht voor het persoonlijk welbevinden en maatschappelijk herstel. Het is aanvullend op het behandel aanbod en versterkt het effect ervan. De ervaringsdeskundige adviseert bij het behandelprogramma, zorgt ervoor dat het verhaal van de cliënt centraal staat, helpt bij het individuele herstelproces en

ondersteunt op sociaal en praktisch gebied. In 2022 werkten we aan een eigen visie en de praktische invulling daarvan. We willen het team van ervaringsdeskundigen graag uitbreiden en hen bovendien betrekken bij beleidsmatige vraagstukken, zoals de genoemde tussenvoorziening voor SGLVG-cliënten.

Samenwerkingen

Onderzoek en innovatie

Binnen de samenwerking in De Borg is BCM actief betrokken bij onderzoek en innovatie. Twee langdurige onderzoeklijnen staan centraal:

- *Wearables in practice*: onderzoek en inzet van draagbare technologie om cliënten en professionals te ondersteunen bij het verbeteren van hun fysieke en mentale gezondheid.
- Longitudinaal onderzoek gericht op de in-, door- en uitstroom van cliënten. De onderzoeksvragen worden in 2023 verder uitgewerkt.

Veiligheidshuizen

BCM is aangesloten bij diverse Veiligheidshuizen in de regio. In het Veiligheidshuis Rotterdam Rijnmond dragen we actief bij aan het behandelen van mensen met een licht verstandelijke

Oktober



Website online flirten

De website [Onlineflirten.steffie.nl](https://onlineflirten.steffie.nl) is gelanceerd bij dagbestedingslocatie De Ruimte in Delft. Leer Zelf Online maakte samen met ervaringsdeskundigen van Ipse de Bruggen de uitleg op deze website. Hier is in begrijpelijke taal informatie over online flirten en sexting te vinden.

November



Onderzoeksrapport fysieke omgeving

We doen wetenschappelijk onderzoek naar de invloed van de fysieke omgeving op het welbevinden van cliënten en medewerkers. In november verscheen een [rapport](#) met alle beschikbare kennis hierover, specifiek voor mensen met een verstandelijke beperking met een intensieve zorgvraag. Ook waren de eerste resultaten beschikbaar over de impact van uitgevoerde kamertransformaties. We vertalen deze kennis naar ons vastgoedbeleid.



bepanking. Bij andere veiligheidshuizen binnen onze regio sluiten we aan bij diverse vragen op ons expertisegebied.

Samenwerking locatie Poortugaal

De samenwerking op locatie Poortugaal tussen de Kijvelanden (Fivoor) en BCM verloopt goed, maar vraagt wel aandacht en inspanning. Er zijn afspraken gemaakt over het aansluiten bij bestaande overleggen. In 2022 is het Zorgprestatie-model ingevoerd binnen de GGZ en de FZ (forensische zorg). De wijzigingen rondom registratie, facturatie en verantwoording zijn in goede samenwerking doorgevoerd. De communicatie is transparant en de lijnen zijn kort.

Nieuw Kwaliteitskader Forensische Zorg (FZ)

In 2022 is het nieuwe Kwaliteitskader FZ geïntroduceerd; dit moet in 2028 volledig ingevoerd zijn. BCM heeft in samenwerking met De Borg in verschillende werkgroepen bijgedragen aan de ontwikkeling hiervan. Met het Kwaliteitskader kunnen de kwaliteit en effectiviteit van de behandelingen worden vergroot, met als doel betere zorg en een veiligere samenleving.

Reflectie en ambities 2023

BCM heeft in 2022 veel bereikt en blijft doorwerken om de kwaliteit van zorg en behandeling op alle punten voortdurend te vergroten en te borgen. In het jaarplan voor 2023 staat een aantal thema's centraal:

- **Uitdaging doorstroom cliënten** Het is niet makkelijk om na een behandeltraject een passende vervolgplek voor cliënten te vinden. Zoals beschreven is een samenwerking met collega-aanbieder Middin gestart voor de doorstroom van cliënten. Door de omvang en complexiteit is de doorlooptijd van dit project lang.
- **Delict-analyses** In 2023 wordt in De Borg-verband de ontwikkeling van de delict-analyse voor LVB en de verkorte delict-analyse afgerond. Hiermee sluiten we beter aan op de specifieke kenmerken van de doelgroep. BCM implementeert de aangepaste versie in de behandeling van de doelgroep SGLVG+
- **Doorontwikkeling ervaringsdeskundigheid** De introductie van ervaringsdeskundigheid in 2022 was succesvol en we zijn we toe aan een volgende stap: uitbreiding van zowel het team als de inzet van ervaringsdeskundigen.
- **Methodiek traumasensitief werken** Om onze behandelvisie en gemeenschappelijke taal nog verder te versterken gaan we in 2023 aan de slag met de methodiek SafePath. Hiermee krijgen we goed zicht op de problematiek en de verschillende kanten van de cliënt, maar ook hoe

medewerkers soms onbewust het probleemgedrag van cliënten versterken. Zo draagt SafePath bij aan nog betere begeleiding en leert het medewerkers meer over zichzelf.

- **(Her)certificering FACT ambulant** De ambulante teams van BCM breiden zich uit; het bestaande team helpt mee in die ontwikkeling. Uiteraard moet tegelijkertijd de kwaliteit van behandeling geborgd blijven. In 2023 vindt een hercertificering van FACT-ambulant plaats door de Stichting Centrum Certificering FACT en ACT (CCAF).
- **Toetsing kwaliteitsmanagementsysteem** In 2023 wordt BCM getoetst op het kwaliteitsmanagementsysteem, waarbij de kwaliteit van de behandeling en zorg centraal staat. Dit aan de hand van het Kwaliteitskompas.



In het kort

BCM is er voor mensen met ingewikkelde problemen.

We kijken samen wat wel en niet goed gaat.

We helpen hen om een goed leven te hebben.

Waarbij ze zoveel mogelijk zelf bepalen.

Mensen die zelf ook problemen hadden, kunnen helpen. Dat zijn ervaringsdeskundigen



Klaar voor een nieuwe start

Twee jaar geleden meldde Stijn zich voor opname bij Behandelcentrum Middenweg. Vrijwillig, want hij wist: zo kan het niet langer. Hij trof er begeleider en ervaringsdeskundige Dick. Ze vonden over en weer herkenning.

‘Ik heb een gelukkige jeugd gehad, in een fijn gezin’, begint Stijn. ‘Maar op de middelbare school ging het goed mis; op mijn zestiende zat ik in een afkickkliniek. Een paar crisisopnames verder wist ik dat er maar één oplossing was: langdurige behandeling in een veilige, gesloten omgeving, weg van de druk van de buitenwereld. Ook voor mijn familie. Want je maakt niet alleen jezelf kapot, maar ook de mensen om je heen.’

Dick werd zijn begeleider en Stijn wist al snel genoeg. ‘Als je zelf verslaafd bent geweest, herken je dat gewoon.’ Het zorgde voor een stevige klik. ‘Dick ziet het direct als er iets is, neemt me apart en trekt het eruit. Inmiddels vraag ik zelf om hulp; dat klinkt makkelijk, maar is een onwijs grote stap.’ Heel stoer, vindt ook Dick. ‘Ik ben echt trots op je.’

Anders kijken

Na een heftige periode in zijn leven, koos Dick voor de zorg. ‘Als begeleider merkte ik dat mijn persoonlijke verhaal veel zou kunnen betekenen voor de cliënten. Ik ben de opleiding Ervaringsdeskundige gaan doen, daarna mocht ik de inzet hier op poten zetten en straks ook op andere locaties. Als ervaringsdeskundige kijk je anders. Naar de cliënt, naar de problematiek, en naar de regels. Zo is Stijn fan van een rapper met nogal heftige teksten; muziek die hier niet is toegestaan. Maar je kunt er ook juist mee aan de slag. We luisteren samen, pluizen de teksten uit, halen de scheldwoorden eruit en vinden er de goede boodschappen in.’

Net als Dick

Inmiddels is Stijn klaar met de behandeling en wacht hij op een geschikte woning. De toekomst? Die ziet hij positief in. ‘Ik wil weer naar school, een diploma halen, mijn leven weer opbouwen én ooit zelf als ervaringsdeskundige werken. Jongeren helpen met mijn verhaal, zoals Dick mij erdoorheen helpt.’



In het kort

Stijn was verslaafd aan drugs.

Dick vroeger ook. Nu helpt hij Stijn.

Stijn gaat binnenkort zelfstandig wonen.

Stijn wil later ook mensen helpen.



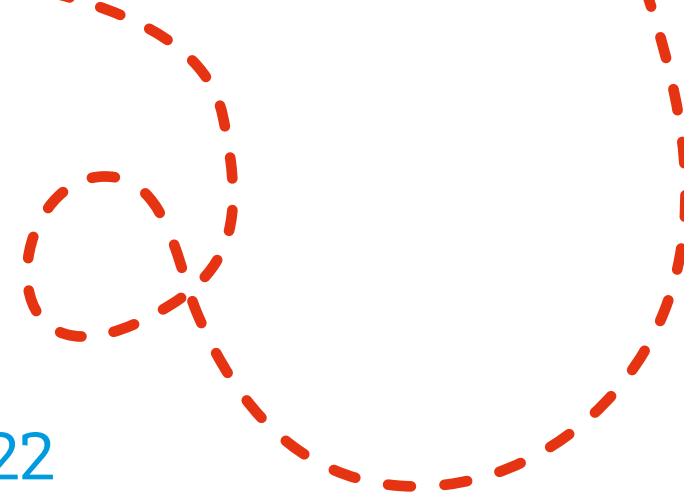
ik ben

Ipse de Bruggen



Hoofdstuk 1c

Volwassenenzorg



Volwassenenzorg is verdeeld in drie regio's: Noord-Oost, Midden en Zuid-West. Binnen Volwassenenzorg wordt zorg geboden aan ruim 3.700 cliënten binnen wonen, dagbesteding en ambulante dienstverlening. Onze ambitie is om met de cliënt en zijn vertegenwoordigers in een professionele omgeving samen te werken aan een goed leven voor de cliënt. Omdat Volwassenenzorg een grote diversiteit aan cliënten heeft, onderscheiden we verschillende doelgroepen. Voor iedere doelgroep is specifiek beleid opgesteld.

Realisatie ambities 2022

In onderstaande tabel staan onze ambities voor 2022 vanuit het kwaliteitsrapport 2021 en de mate waarin ze gerealiseerd zijn.

Invoering van OnsCVO in alle teams

(nieuw cliëntvolg- en ondersteuningssysteem)
Gerealiseerd.



De zorg voor alle cliënten borgen en in samenspraak met hen en wettelijk vertegenwoordigers vormgeven

We voeren het goede gesprek met cliënten en vertegenwoordigers over eigen regie: wat kan en wil de cliënt en zijn netwerkzél en waar kan de zorg bij ondersteunen of overnemen. Dit punt heeft specifieke aandacht gekregen in 2022 met name in voorbereidende zin richting 2023. Het samenwerken in de driehoek willen we opfrissen in 2023. Dit doen we onder andere door de informatie op 'Mijn IdB' te verbeteren en beter toegankelijk te maken en door de inzet van driehoekcoaches.



De cyclus voor zelfevaluatie nog beter laten aansluiten bij de jaarcyclus van teams en de managementbeleidscyclus

Teams hebben de kwaliteit van de geboden zorg met elkaar besproken aan de hand van 'landkaarten'. Deze zijn ontwikkeld op basis van het doelgroepspecifieke beleid voor zorg, begeleiding en behandeling. Via het project methodisch werken laten we de zelfevaluatie nog beter aansluiten bij de jaarcyclus van teams.



Visie op dagbesteding verder uitwerken en stapsgewijs invoeren

De visie is herijkt. Teams zijn ermee aan de slag gegaan, onder meer in samenwerking met de facilitaire dienst en met externe bedrijven. Ook komt er een koppeling met cliëntvolgend werken (begeleider is waar de cliënt is).



Versterken van methodisch werken op organisatieniveau

De focus lag eerst op de methodische cyclus op cliëntniveau. Dit is verankerd in OnsCVO. Ook zijn voorbereidingen getroffen voor het methodisch werken op team- en organisatieniveau, waarin we de belangrijkste zorgprocessen onderbrengen en met elkaar verbinden. In 2023 gaan we hiermee verder, vandaar dat we deze ambitie als 'deels behaald' beschouwen.



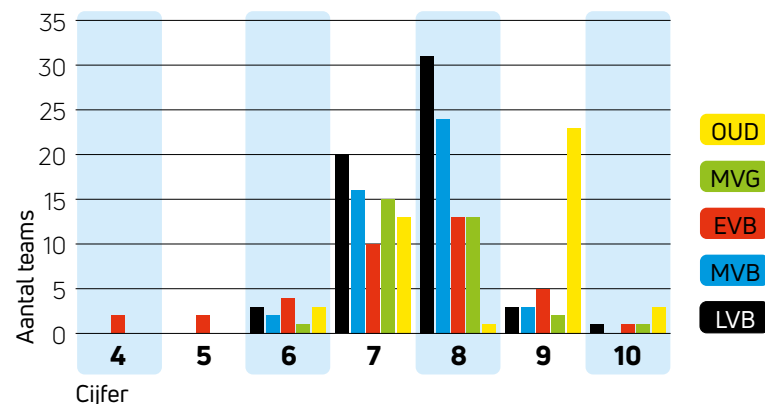


Zelfevaluatie Volwassenenzorg

Binnen Volwassenenzorg reflecteren teams op de kwaliteit van zorg via een zelfevaluatie. In het voorjaar 2022 zijn de uitkomsten van 2021 samengevat en vervolgens besproken in sessies met de zorgmanagers, gedragskundigen, directie zorg en voorzitters van de kennisteams. De belangrijkste conclusies zijn gebruikt als input voor verdere ontwikkeling als expertorganisatie, voor het zorgbeleid en de jaarplannen. Teams zijn over het algemeen tevreden over de zorg en begeleiding die aan cliënten geboden wordt. Vooral het centraal stellen en aansluiten bij het niveau en de doelen van de cliënt en het stimuleren van een gezonde leefstijl worden als positief ervaren.

Daarnaast zijn in de gezamenlijke sessie aandachtspunten besproken:

- **Behoud van kennis en kunde binnen teams.** Door de huidige arbeidsmarktproblematiek staat de bezetting in sommige teams onder druk, met name op woon- en dagbestedingslocaties voor cliënten met complex gedrag. Daar wordt veel gewerkt met invallers of uitzendkrachten die minder bekend zijn met de cliënten en niet altijd over dezelfde kennis en



Tevredenheid begeleiders

- ervaring beschikken als vaste medewerkers.
- **Proactief ondersteunen van positieve en gezonde seksuele ontwikkeling.** Teams vinden het lastig om de omslag te maken van risico's voorkomen naar het proactief ondersteunen van cliënten bij een positieve en gezonde seksuele ontwikkeling. In scholing kwam dit onderwerp naar verluidt (te) weinig aan bod. Daarom is hierop een visie ontwikkeld en zijn 'aandachtsfunctionarissen seksualiteit' geschoold. Binnen Kind & Jeugd wordt hier al enige tijd mee gewerkt en is de ervaring positief.

Naast de inhoudelijke opbrengsten gaven de teams input voor een nieuwe vorm en uitvoering van de jaarlijkse zelfevaluatie. Met als resultaat de 'landkaart' als onderlegger voor het gesprek, gebaseerd op het doelgroepenbeleid Volwassenenzorg. In het najaar van 2022 zijn we hiermee aan de slag gegaan. We hebben veel positieve reacties ontvangen van teams die de zelfevaluatie al in de nieuwe vorm hebben opgepakt. In het voorjaar van 2023 bespreken we, net als afgelopen jaar, de uitkomsten van de zelfevaluatie. Deze gebruiken we onder andere als input voor ons zorgbeleid.

December

OnsCVO overal in gebruik genomen
OnsCVO, het nieuwe cliëntvolg- en ondersteuningssysteem, is gefaseerd in gebruik genomen. Iedereen werkt nu in het nieuwe systeem, dat gebruiksvriendelijker en overzichtelijker is voor medewerkers. In OnsCVO staan het zorgplan, de rapportages en er wordt via dit systeem geregistreerd en gedeclareerd. Cliënten en verwanten hebben toegang via Caren, een apart portaal.



Finale Wie is de Sjerf?

In de finale van kookshow Wie is de Sjerf streden vier kandidaten om de felbegeerde titel De Sjerf. Onder toezien oog van de jury creëerde elke kandidaat een geweldig gerecht. Uiteindelijk maakte Saira met haar rodebietenburger de jury erg enthousiast. Zij won de titel én een kookworkshop bij masterchef Lisette Bossert.



‘Het was gelijk raak’

Nini Geerlof is al meer dan vijftig jaar vrijwilliger bij Ipse de Bruggen. ‘De Hooge Burch was toen net klaar en je kon je aanmelden als gastgezin. Toen we Nel ontmoetten was het gelijk raak. Al die jaren kwam ze bij ons thuis, we gingen samen naar de kerk, deden leuke dingen en vaak hielp ze met het opvouwen van de luiers. Dat had ze geleerd bij de wasserij in Nieuwveen en vond ze heerlijk om te doen. Af en toe een dagje shoppen; lekker lunchen en kleding kopen. Ik was inmiddels ook haar wettelijk vertegenwoordiger, dus dat maakte het wat makkelijker. Geregeld stond ze bij ons voor de deur, soms met andere bewoners, dan kwamen ze gezellig thee drinken. Nel is inmiddels 86 en niet meer zo mobiel. Ik ga nu iedere zondagmiddag naar haar toe. Op de groep is het altijd gezellig. Wat een warme, lieve begeleiders toch allemaal.’



De ervaringen van cliënten

Jaarlijks voeren we cliënttevredenheidsonderzoeken uit. Bij Volwassenenzorg gebruiken we het instrument Cliënten over Kwaliteit van het LSR met open en gesloten vragen. We geven cliënten de gelegenheid om hun ervaringen te delen over de kwaliteit van de ontvangen zorg. De input wordt gebruikt om op individueel niveau de ondersteuning te verbeteren, maar ook samengevoegd om beleid aan te passen, al dan niet doelgroepspecifiek.

De respons dit jaar was iets hoger dan vorig jaar; 1.960 cliënten deden mee tegenover 1.892 vorig jaar. Cliënten zijn wederom over het algemeen tevreden. Cliënten van dagbesteding en ambulante

zorg zijn heel tevreden; cliënten van wonen zijn op een aantal punten wat meer kritisch. Met name als het gaat om de tijd die de begeleider voor hen heeft. Terugkerende aandachtspunten zijn bang zijn en zich (niet) prettig voelen bij medebewoners.

Vanuit de Centrale Cliëntenraad Cliënten waren dit jaar drie vragen toegevoegd, onder meer over het samenwerken in de driehoek:

- Worden jouw wensen serieus genomen?
- Wat vind jij van het contact met je familie/vrienden/kennissen?
- Werken de begeleiders, je familie en jij goed samen?

Cliënten antwoordden over het algemeen positief op deze vragen.



Nieuw dit jaar is dat we hebben gevraagd om de reden in te vullen als een cliënt niet deelneemt aan het tevredenheidsonderzoek. Dit hebben we gedaan om een beter beeld te krijgen van de non-respons. De meest genoemde reden om niet deel te nemen is dat de cliënt het (verbaal) niet kan. Er blijft een twintigtal locaties over waarbij het niet duidelijk is waarom er geen tevredenheidsgesprekken met de cliënt zijn gevoerd. Wij gaan hier in 2023 beter naar kijken.

Voor de EVB-doelgroep maken we geen gebruik van de vragenlijst/methodiek van het LSR, maar van het formulier



LACCS- programma C, Goed Leven gesprek in OnsCVO.

We zien dat de uitkomsten van de metingen nog niet overal structureel worden gebruikt voor het verbeteren van de kwaliteit van zorg. Het werken met en leren van de uitkomsten van het cliënttevredenheidsonderzoek is daarom opgenomen in het project Methodisch werken.



In het kort

Bij Ipse de Bruggen wonen veel volwassen mensen met een beperking.

Iedereen is verschillend. Je krijgt de hulp die je nodig hebt.

Wat je zelf kan, doe je zelf.

Een goed leven voor de cliënt, en fijn werken voor de medewerker, daar gaat het om.

De medewerkers leren veel van elkaar.

In het lijstje zie je waar cliënten tevreden of minder tevreden over zijn.

We leren van en met elkaar.

Negen cliënten zijn opgeleid tot ervaringsdeskundigen.

Met hun verhaal helpen zij anderen.

De resultaten van 2021-2022



De cliënten gaven aan zeer tevreden te zijn over

Wonen

- (Persoonlijk) begeleiders
- Woonlocatie
- Medebewoners
- Activiteiten

Dagbesteding

- Activiteiten/werkzaamheden
- Sociale contacten
- Begeleiding: samenwerking cliënt, begeleiders en familie, gesprekken over zorg- en begeleidingsplan, klik met persoonlijk begeleider.

Ambulant

- Ambulant ondersteuner: hulp, luisteren, omgang, klik
- Gesprekken over zorg- en begeleidingsplan



Cliënten gaven aan minder tevreden te zijn over

Wonen

- Tijd begeleiders/wachten
- Medebewoners/bang zijn
- Aanpassingen aan de woning
- Persoonlijke wensen

Dagbesteding

- Wachten op begeleiders
- Werk/dagbestedingslocatie
- Activiteiten
- Persoonlijke wensen

Ambulant

- Activiteitenaanbod



Een bijzondere band

‘Een prachtig ventje, met een koppie haar alsof hij net van de kapper kwam’, vertelt Lia over de geboorte van Jarno. Toch voelde ze al snel dat er iets niet klopte. Ze kreeg gelijk. Ze moesten de zorg uit handen geven en vonden een nieuw thuis voor Jarno. Nu bijna vijftig jaar geleden.

Ramon is sinds tien jaar Jarno’s persoonlijk begeleider. Vader Dick: ‘Het klikte direct, tussen hen én met ons.’ Lia: ‘Ze zijn heel vertrouwd met elkaar. Jarno hoort zijn stem, voelt zijn handen, alles gaat rustig en ontspannen.’ Andersom pikt Ramon elk signaal op. Elke wiebel, elke beweging van zijn hoofd. Of Jarno iets lekker vindt of niet. En hoe hij reageert op de mensen om zich heen. ‘Het werken met deze mensen is zo puur. Toen ik een dierbare had verloren, dacht ik: masker op en gaan. Niet dus, daar prikken ze meteen doorheen. De bewoners bleven onrustig tot ik gewoon liet zien dat ik verdrietig was.’

Samen shoppen

Jarno geniet vooral van uitstapjes en de een-op-een aandacht van zijn ouders en Ramon. Zoals twee keer per jaar shoppen

in The Mall. Lia: ‘En daarna uit eten. Laatst bij een chique zaak, waar ze ons aankeken van ‘jullie durven’. Met haar hand op Jarno’s arm: ‘Daar trekken wij ons niets van aan, hè? Zolang het kan, doen we het gewoon.’

In de aanloop naar de Vierdaagse van Nijmegen, grapte Ramon vorig jaar tegen Jarno: je komt me toch wel aanmoedigen? Gaan we doen, dacht Lia. ‘We huurden een bus en gingen op pad. Toen we Ramon bij de finish opwachtten, hoorde Jarno zijn stem en keek hem recht aan, zo’n mooi moment.’

Gerust gevoel

De band tussen Ramon en de familie wordt steeds sterker. Dick: ‘Onze andere zoon en zijn gezin zijn heel betrokken. Samen met de vertrouwde zorg hier, geeft dat een gerust gevoel voor later.’ Op Jarno’s verjaardag was Ramon uitgenodigd voor een dierbare familietraditie, pannenkoeken eten bij Howdy’s. ‘Speciaal om erbij te mogen zijn.’ Lia: ‘En dat blijven we doen, Ramon hoort er helemaal bij!’



In het kort

Ramon is al tien jaar de begeleider van Jarno.

Jarno en Ramon hebben het fijn samen.

Jarno gaat graag op stap met Ramon of zijn ouders.

Hij was zelfs in Nijmegen toen Ramon de Vierdaagse liep.

Ramon hoort helemaal bij de familie van Jarno.



ik ben

Ipse de Bruggen



Vakmanschap

We ontwikkelen ons steeds verder als expertorganisatie. Verschillende kennisteams, bestaande uit gedragskundigen, begeleiders, zorgmanagers en beleidsmedewerkers, leveren onder meer een belangrijke bijdrage aan de doorontwikkeling van beleid en leerprogramma's. Per doelgroep (LVB, MVB, MVG, EVB en OUD) is er een apart kennisteam. In 2022 is veel aandacht besteed aan de uitwerking van het leef- en werkklimaat.

Net als binnen Kind & Jeugd zien we een positief leefklimaat als de basis voor een goed leven. Dit kan niet zonder een positief werkklimaat; een fijne werkplek waar medewerkers vitaler zijn, meer werkplezier ervaren, er voor elkaar zijn, zich gezien en gesteund voelen. Het leef- en werkklimaat zijn dus onlosmakelijk verbonden. Een goede balans hierin is cruciaal. Onder leiding van de kennisteams en in samenwerking met Kind & Jeugd hebben we de principes van een positief leefklimaat verder uitgewerkt in vijf pijlers: groei en ontwikkeling, ondersteuning, onderlinge omgang, minimale repressie en fysieke omgeving. Per cliëntgroep stellen we vast welke ondersteuningsbehoefte en context nodig is; de pijlers van het leef-

klimaat gaan ons daarbij helpen. Enkele locaties voor cliënten met MVG deden mee in een pilot leef- en werkklimaat. Gezien de positieve resultaten willen we hier ook binnen Volwassenenzorg mee gaan werken.

Daarnaast ontwikkelen we zorgpaden voor verschillende doelgroepen, inclusief beschrijving van de taken en verantwoordelijkheden van medewerkers. We hebben rondom diverse thema's zorgprogramma's ontwikkeld en werken aan de invoering hiervan. Denk aan het zorgprogramma pijn, middelengebruik en slaap.

Versterking van de positie van de cliënt

Om de positie van de cliënt te versterken zijn dit jaar negen cliënten opgeleid tot ervaringsdeskundige. Zij werken twee dagen per week met ondersteuning van hun coaches. Op eigen initiatief en op vragen van binnen en buiten Ipse de Bruggen brengen ze hun perspectief in en delen hun verhalen. Dit kan waardevol zijn in bijvoorbeeld projecten, scholing en training, beleid en nieuwe ontwikkelingen. Daarnaast is, met hetzelfde doel, een aanzet gemaakt om te starten met een groep ervaringsdeskundige verwanten.

We deden kwalitatief onderzoek naar de ervaringen met eigen regie van cliënten en verwanten. De uitkomsten zijn besproken in een spiegelgesprek met een brede afvaardiging vanuit de organisatie. Dit heeft geleid tot een kader en belangrijke uitgangspunten. Er wordt nu gewerkt aan een inspiratiebundel en communicatieplan, met als doel opnieuw en structureel aandacht houden voor de basishouding van medewerkers, en uitgangspunten voor het ondersteunen en stimuleren van eigen regie van cliënten en verwanten.

Reflectie en ambities 2023

Ondanks de grote druk op teams en de organisatie daaromheen hebben we het grootste deel van onze ambities van afgelopen jaar gerealiseerd en nieuwe ontwikkelingen in gang gezet. Daar zijn we trots op. In het jaarplan voor 2023 staan de volgende onderwerpen centraal:

- **Leef- en werkklimaat** Uitwerken van de visie en starten met de invoering van een goed leef- en werkklimaat.
- **Samenwerken in de driehoek** Het werken van in de driehoek van verwant, cliënt en professional zien we als heel belangrijk en brengen we opnieuw onder de aandacht bij de teams. Dit doen we door inzet van

driehoekcoaches en door het 'goede gesprek' te voeren met cliënten en vertegenwoordigers over eigen regie: wat kan en wil de cliënt en zijn netwerk zelf en waar kan de zorg bij ondersteunen of overnemen. Het toneelstuk 'Lastige ouders' wordt opgevoerd en we stimuleren medewerkers om het gelijknamige leerpad te volgen, in samenwerking met (wettelijk) vertegenwoordigers.

- **Cliëntenmedezeggenschap** We horen graag de stem en mening van de cliënten. We ondersteunen de teams dan ook bij het invoeren van de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz) en een daarbij passende structuur.
- **Positie van de cliënt** De eerste bevindingen met de inzet van cliënten als ervaringsdeskundigen zijn positief. We ontwikkelen dit verder en in 2023 starten we met een groep verwanten als ervaringsdeskundigen.
- **Methodisch werken** In 2023 gebruiken we voor alle cliënten OnsCVO volgens de afgesproken cyclus, inclusief registratie en rapportage. We voeren het methodisch werken ook in op team- en organisatieniveau.



zo bekeken

In deze rubriek geven medewerkers, cliënten, verwanten en externe partners hun kijk op een actueel thema.

Complexe zorg neemt toe

Wij bieden ondersteuning aan een grote diversiteit aan cliënten met een complexe ondersteuningsvraag, zowel jong als oud. Deze ondersteuning is intensief en gericht op 24 uur per dag begeleiden en behandelen. Het organiseren en financieren van deze zorg is uitdagend. Soms leidt het tot knelpunten. Dit heeft bijvoorbeeld effect op het gevoel van veiligheid bij medewerkers, de communicatie met verwanten en de 'extraatjes' voor cliënten, zoals winkelen of een lange wandeling.

In 2022 hebben we gezien dat ondersteuningsvragen van cliënten steeds meer veerkracht vragen van medewerkers. We merken bijvoorbeeld een toename van psychische vragen die voorheen elders werden opgevangen. De arbeidsmarktproblematiek en de grenzen aan financiering leggen een grote druk op teams en de kwaliteit van zorg. Twee medewerkers en de moeder van een jonge cliënt vertellen over hun ervaringen.



In het kort

Soms hebben cliënten veel problemen tegelijk.

De zorg is dan niet gemakkelijk.

Medewerkers moeten goed samenwerken, ook met familie en vrijwilligers



Geert Koudijs

Leidinggevende Intern Expertise Team

'Als een groep vastloopt in de begeleiding van een cliënt, kan het Intern Expertise Team (IET) worden ingevlogen voor hulp en advies. Ons team bestaat uit ervaren collega's die graag hun expertise delen. De vraag naar onze ondersteuning neemt duidelijk toe en het verloop van medewerkers is onmiskenbaar een van de oorzaken. Ik vind het zorgelijk en frustrerend dat we goede krachten verliezen, want zo lekt veel kennis en ervaring weg. En die hebben we juist zo hard nodig, nu de zorgvraag complexer wordt.

Het IET bundelt onze interne expertise en is tevens een manier om ervaren krachten voor de organisatie te behouden. Ik begrijp best dat mensen na een aantal jaar op dezelfde groep toe zijn aan een nieuwe uitdaging; via het IET kunnen zij ondersteunen bij complexe casussen. Zo hielpen we bij een cliënt die wegens moeilijk verstaanbaar gedrag niet meer

dagelijks buiten kwam. Door het team rondom de cliënt kleiner te maken en zijn dagprogramma aan te passen, kan hij nu toch weer op een verantwoorde manier naar buiten.

'We moeten onze interne expertise meer benutten, ook preventief'

Het maakt me trots dat we regelmatig benaderd worden door andere organisaties, omdat ze meer willen weten over het IET. Dat onze medewerkers ook nog op een groep staan, is onze grootste kracht. Zo blijft de binding met de praktijk optimaal. Ik zou graag zien dat we onze interne expertise nog meer gaan benutten, ook preventief. Samen kunnen we handelingsverlegenheid en escalaties voorkomen, zelfs in tijden van hoge werkdruk.'



Wendy Schmit

Moeder van Reza

'Als ouder van een gehandicapt kind ben je je hele leven bezig met accepteren dat het niet loopt zoals je dat het allerliefst had gewild. Mijn dochter Reza (17) woont sinds afgelopen zomer alleen nog in het weekend thuis, doordeweeks woont ze op de Voorstraat. Het was heel wat om tot die keuze te komen, maar omdat het goed gaat met Reza heb ik er nu vrede mee. Wat voor mij het belangrijkste is, is dat de begeleiders mijn dochter écht kennen. Toen ze er net woonde, vond ik weleens kleren van iemand anders in haar kast. Nu kan ik dat relativeren, maar toen vond ik dat moeilijk. En als ik haar op vrijdag ophaal, wil ook niet steeds hoeven denken: wie is deze begeleider nu weer? Waar ik blij mee ben, is dat het de begeleiding is gelukt om haar met de pot mee te laten eten. Op de groep zit ze gewoon aan

'De liefde van de begeleiders is de basis voor haar geluk'

de nasi met groenten, terwijl ik er thuis nog steeds geen dop-erwt in krijg.

Als Reza straks 18 is, krijgt ze andere dagbesteding en moet ze verhuizen naar een woning voor volwassenen. Het zijn enorme veranderingen, waar we de tijd voor willen nemen. Daarom bezochten wij als ouders zelf verschillende locaties voor dagbesteding. Ook voor een nieuwe woning zullen we dat doen, want we willen de beste oplossing voor haar. Ik vraag me af hoe Reza er straks op zal reageren: op de Voorstraat is er één begeleider voor vier kinderen, bij de volwassenen is dat één op zeven tot negen cliënten. Dat grote verschil baart me wel eens zorgen. Wat me sterkt, is de overduidelijke liefde waarmee de begeleiders hun werk doen. Dat is de basis voor Reza's geluk.'



Monique van der Wolf

Arts verstandelijk gehandicapten (arts VG) in Nieuwveen

'Binnen Nieuwveen hebben we een groot aantal ouder wordende cliënten. Ik heb mijn hart verpand aan de palliatieve zorg. Ik ben er trots op dat het ons meestal lukt om in deze laatste fase de wensen van cliënten centraal te stellen. We kunnen mensen niet meer beter maken, maar we kunnen er wel voor zorgen dat ze zich beter voelen. Als iemand rustig kan gaan en ook de familie er vrede mee heeft, geeft mij dat veel voldoening.

Toch komen we regelmatig handen tekort; iets wat je echt niet wilt als iemand op zijn sterfbed ligt. Dat ik weinig gemor hoor onder collega's, komt doordat ze zo'n groot hart voor de zorg hebben. Ze gaan allemaal over hun grenzen heen als de situatie daarom vraagt. Maar als er een aantal overlijdens achter elkaar is geweest, zie ik de

gezichten betrekken. Is er iemand overleden, dan komt er vaak een oudere cliënt voor terug, met een nóg grotere zorgvraag. Het kost veel energie om dat op de rit te krijgen. Het grote personeelsverloop maakt dit nog lastiger; deze oudere doelgroep heeft baat bij begeleiders die hun levensgeschiedenis kennen en

'Mijn noodsignalen worden altijd serieus genomen'

die zelf ook wat levenservaring hebben. Als ik merk dat we als team door het ijs dreigen te zakken, trek ik aan de bel bij het management. Zo'n noodsignaal wordt gelukkig altijd serieus genomen, er wordt dan direct bekeken wat er mogelijk is om het team te ontlasten. Zo zoeken we binnen de beperkte kaders de maximale ruimte op.'

Hoofdstuk 2

Onze medewerkers

Elke dag weer bieden we met 5.500 medewerkers zorg en ondersteuning aan onze cliënten. Met grote betrokkenheid en hart voor de zorg. Samen met de vele vrijwilligers en verwanten maken we het leven van onze cliënten zo prettig mogelijk. De afgelopen jaren waren niet gemakkelijk. Corona en de problemen op de arbeidsmarkt zorgden voor een hoger verzuim, meer verloop en druk op de teams. We doen er alles aan om onze medewerkers en vrijwilligers aan boord te houden, hun werkplezier te vergroten en nieuwe mensen te werven.

Ipse de Bruggen als aantrekkelijke werkgever

Een onderscheidende werkgever zijn die aantrekkelijk is voor nieuwe medewerkers, daar zetten we ons iedere dag weer voor in. En natuurlijk voor onze huidige medewerkers; we willen hen blijven boeien en binden, zodat zij met plezier naar hun werk komen, zich gewaardeerd voelen, voldoende aandacht krijgen en daardoor fit en vitaal blijven. Aandacht voor een goed gesprek, competentieontwikkeling en werkdrukverlaging is hier onderdeel

van. Dit draagt bij aan duurzame inzetbaarheid en een lager verzuim. Het lukt ons om nieuwe medewerkers te interesseren voor een loopbaan binnen Ipse de Bruggen. De leeftijdsverdeling blijft ook stabiel, en veel jongeren kiezen ervoor om bij ons te werken. Het groeiend tekort aan zorgprofessionals maakt deze ambities urgenter dan ooit.

Tekort aan personeel, een groeiend probleem

De ontwikkeling van de arbeidsmarkt was al een aantal jaren zorgelijk, maar

kwam in een stroomversnelling na de coronapandemie. De effecten zijn landelijk in veel sectoren merkbaar en zeker ook in de (gehandicapten)zorg. Binnen onze organisatie zien we een duidelijk verschil tussen services en zorg, en tussen de zorg voor diverse doelgroepen. Vooral bij groepen met

ernstig meervoudige problematiek of moeilijk verstaanbaar gedrag is het complex om de continuïteit van zorg te garanderen. De druk op medewerkers is bij deze groepen dan ook (extra) groot. Ook het verloop is toegenomen en dit baart ons zorgen. Het gemiddeld aantal fte in dienst daalde in 2022 met 114.

Aantal medewerkers in dienst

	2022	2021
Medewerkers	5.305	5.461
Leerlingen	221	192
Totaal	5.526	5.653
Aantal gemiddeld fte	3.851	3.964
Instroom (in fte)	461	442
Uitstroom (in fte)	635	531

Dienstbetrekking vast, oproep en min/max contracten

Van de 5.526 medewerkers (inclusief leerlingen) hebben er 590 een tijdelijke arbeidsovereenkomst en 4.936 een contract voor onbepaalde tijd. De verhouding is 10,7% tijdelijk en 89,3% vast. Rekenen we de leerlingen niet mee dan is de verhouding 7,1% tijdelijk en 92,2% vast. Medewerkers in de zorg krijgen direct een contract voor onbepaalde tijd als zij in dienst treden.



Parttime/fulltime

	2022	2021
Naar parttime %	% t.o.v. totaal	% t.o.v. totaal
<40%	15,3	16,2
40-60%	12,6	13,0
60-80%	35,0	34,4
80-100%	37,1	36,4
Totaal	100	100

Leeftijdsopbouw

	2022	2021
Leeftijd	% t.o.v. totaal	% t.o.v. totaal
> 55	21,8	21,9
45-54	19,5	19,8
35-44	21,3	21,5
25-34	25,8	26,9
< 25	11,6	9,9
Totaal	100	100

Zij-instromers en Versterkers

Gelukkig zien we een toenemende belangstelling voor het werken in de zorg. Er zijn bijvoorbeeld veel zij-instromers die zich laten omscholen. We hebben daarom meer leerlingen in dienst dan in 2021. In de zomerperiode heeft stafpersoneel ondersteund in de zorg. Dit had een positief effect op teams en cliënten. Daaruit is het idee ontstaan om 'Versterkers' te werven en in te zetten. Dit zijn ondersteuners zonder zorg-achtergrond die de teams ontlasten. Ze nemen taken over zoals koken, boodschappen, spelletjes doen en leveranciers opvangen. Door te werken met mensen zonder zorgopleiding maar mét een zorghart kunnen we verder bouwen aan stabiele teams. Per 1 januari 2023 zijn vijftien Versterkers gestart in de regio Zuid-West.

Vacatures en sollicitaties

In 2022 was er veel beweging op de arbeidsmarkt. Hierdoor zijn medewerkers die uit dienst zijn gegaan niet altijd vervangen door nieuwe collega's. Vacatures zijn ook intern opgelost door medewerkers meer contracturen te geven.





Sollicitaties Ipse de Bruggen*

	2022	2021
Vacatures	750	750
Sollicitaties	7.100	7.000
Sollicitanten	5.000	4.000
Gekwalificeerde begeleiders**	1.225	1.450
Nieuwe medewerkers	950	1.000

* Inclusief KCN en WMO Maatwerk

** Gekwalificeerd wil zeggen dat de kandidaten een zorgopleiding hebben afgerond die past bij de functie en eisen van begeleider binnen Ipse de Bruggen

Medewerkersonderzoek

	April 2022	2018/2019
Werkgeverschap	6,7	6,8
Autonomie	6,9	6,9
Sociale veiligheid	7,2	7,2
Bevlogenheid	6,9	7,1
Eigenaarschap	7,2	-

Tevredenheid medewerkers

In 2022 hielden we een organisatiebreed medewerkersonderzoek. We wilden graag meten hoe tevreden medewerkers zijn, in de teams en op organisatieniveau. Ipse de Bruggenbreed zijn de cijfers vergelijkbaar met de vorige meting in 2018, per team zijn de resultaten verschillend. We zijn in en na de coronaperiode niet, zoals misschien was te verwachten, achteruitgegaan in score. We hebben wel de ambitie om in

de volgende meting hoger te scoren. De managers gebruiken de resultaten om met de teams in gesprek te gaan over het werk, de beleving en vitaliteit. We hebben extra aandacht voor een positief werkklimaat. Dat betekent werken op een plek waar ruimte is voor eigen initiatief en werkplezier, waar de werkdruk in balans is en medewerkers invloed hebben op hun taken. Een plek waar je wordt gewaardeerd, uitgedaagd en veilig kunt werken.

In het kort



We willen dat onze medewerkers het fijn hebben bij Ipse de Bruggen.

En dat genoeg nieuwe mensen bij ons willen werken.

Gelukkig zijn er veel leerlingen. Ook ouderen die graag in de zorg werken.

Daar zijn we blij mee.

Medewerkers doen veel opleidingen en leren ook van elkaar.

Het is goed als teams zelf beslissingen nemen. Zij kennen de cliënten het beste.

Door corona waren er veel zieke medewerkers. En nu nog steeds.

We willen graag meer vaste medewerkers en minder invallers.





‘Deze mensen hebben mijn hart gestolen’

Alweer negentien jaar werkt Laura bij Ipse de Bruggen, sinds jaar en dag op de locatie Van der Woudendijk. Wat niet wil zeggen dat ze heeft stil gezeten. Integendeel! Ze leerde, werkte en ontwikkelde zich in een job die haar helemaal op het lijf geschreven is.

Bijna letterlijk, want naast begeleider is Laura – hoe zullen we het noemen – vliegende keep? ‘Ik heb niet naar deze functie gesolliciteerd.’ Ze lacht: ‘Sterker nog, die bestond niet eens. Door mijn opleiding Social Work en de mogelijkheden die de locatiemanager in mij zag, ontstond een takenpakket dat helemaal bij mij past.’

Jong team

Inmiddels is Laura het aanspreekpunt voor de manager en collega’s, implementeert ze nieuwe systemen en processen, versterkt ze de samenwerking tussen de twee teams op de locatie, coacht ze collega’s én is ze examinator voor de leerlingen. ‘We hebben een jong team, dus ik ben een van de oudere

en meest ervaren medewerkers. Collega’s kunnen met al hun vragen bij mij terecht. Regelen, coördineren, mensen verbinden, maar ook achter de broek zitten als het nodig is; ik vind het ontzettend leuk.’

Een mooie dag

‘Al sta ik niet veel meer op de groep, ik geniet er nog altijd van als cliënten blij zijn mij te zien. Als ik zomaar een dikke knuffel krijg. Zij hebben echt mijn hart gestolen.’ Waar nodig steekt ze nog graag een handje toe bij de dagelijkse bezigheden. Of dat nog niet genoeg is, is Laura een fervent taartenbakker. En dát weten de cliënten. Bij verjaardagen maakt ze baksels naar wens, wat verrassende creaties oplevert. Van een prinsesentaart, een cijfertaart in je lievelingskleur of – waarom ook niet? – een billentaart. Het kan allemaal. ‘Als zij een mooie dag hebben, heb ik het ook!’



In het kort

Laura is begeleider en nog véél meer.

Ze helpt collega’s en werkt graag met de bewoners.

En... ze bakt de lekkerste taarten.



ik ben

Ipse de Bruggen



Investeren in onze medewerkers

Leren en ontwikkelen

In 2022 voerden we een nieuw opleidingsprogramma in. We ontwikkelden specifieke leer- en startprogramma's per doelgroep, aan de hand van het 'inhoudelijk methodisch kader'. Er zijn ook speciale opleidingsprogramma's

voor behandelaren, managers en vrijwilligers. Deze nieuwe leer- en ontwikkelomgeving sluit aan bij de ambities en wensen van de organisatie en medewerkers. We streven ernaar dat alle nieuwe medewerkers een programma doorlopen dat start met een introductiedag, een e-learning, de Manifesttraining en eveneens leerprogramma's per doelgroep. Daarmee

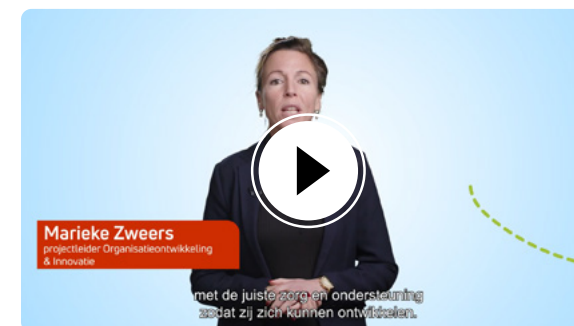
geven we ze een goede start gericht op de langere termijn. In de praktijk blijkt dat de deelname van nieuwe medewerkers achterblijft door de druk op het rooster, dit krijgt extra aandacht.

Voor het werven, opleiden en plaatsen van medewerkers maken we gebruik van een aantal mogelijkheden vanuit de overheid, zoals mbo-certificaten, het

Top 3 trainingen Leerplein 2022

Training	Aantal deelnemers
Ons Administratie (onderdeel van OnsCVO)	3232
E-learning - medicijngroepen gehandicaptenzorg - Epilepsie	1207
Bedrijfschulpravertening	1120

STAP-budget en de Nationale Zorgklas. Zo haalden negen deelnemers aan de Nationale Zorgklas hun mbo-diploma in negen maanden. Verder zijn er eigen Ipse de Bruggen-klassen op verschillende niveaus, en bijvoorbeeld een training waarin het herstel van medewerkers of teams na de coronacrisis centraal staat.



Video: Zelforganiserend werken bij Ipse de Bruggen. Marieke legt uit wat dit betekent voor je werk.



Er is een nieuwe CAO Gehandicaptenzorg afgesloten met extra aandacht voor het salaris van met name de middengroepen, zodat de salarisopbouw meer in balans is en in lijn met andere zorgsectoren. De latere inflatiecijfers en stijgende energieprijzen deden het effect hiervan grotendeels teniet. Dat is jammer en zorgelijk, want bij het afsluiten van de cao was er vooral trots op de loonsverhoging van in totaal 6- 8% voor diverse middengroepen en de uitbreiding van verlofmogelijkheden. Ter compensatie is in 2022 tweemaal een extra gratificatie aan medewerkers uitgekeerd. Medewerkers die werken op locaties waar Hoogintensieve begeleiding en behandeling (HIBB) wordt geboden, krijgen sinds 2022 een tijdelijke toeslag omdat hun werk extra uitdagend is en specifieke vereisten kent.



Leerplein

In 2022 zijn er 26.657 cursussen en opleidingen gevolgd via het Leerplein, dit waren er veel meer dan in 2021 (12.542). Dit komt grotendeels doordat alle begeleiders de training hebben gevolgd om te leren werken met het nieuwe OnsCVO en omdat we het Leerplein beter hebben ingericht.

In 2022 volgden daarnaast 126 medewerkers de tweedaagse Manifest-training en 584 medewerkers de e-learning over informatieveiligheid, de 'Zeven gouden regels'.

In 2022 startten 190 medewerkers, inclusief leerlingen, met een opleiding. Op dit moment zijn dat er 353.

Zelforganisatie in teams

Medewerkers hebben ruimte nodig om de cliënten een goed leven te bieden en hun eigen regie te versterken. We zoeken naar de juiste balans in de ruimte en regie die we geven aan medewerkers, voldoende nabijheid van de manager, ondersteuning van Services en afspraken over goede zorg en bedrijfsvoering. Een goede balans hierin draagt bij aan een positief werkklimaat. We erkennen dat ieder team zijn eigen uitdagingen heeft. Het ontwikkelde programma Zelforganisatie 2.0 houdt rekening met het verschil in draaglast en draagkracht van het team, maar werd bij de invoering erg gehinderd door de coronacrisis. In 2022 rondden 320 teams de invoering af, 89 teams gaan nog starten.

Persoonlijk leiderschap

Binnen ons Manifest is persoonlijk leiderschap een belangrijk element. We willen dat medewerkers de regie nemen over zichzelf en de keuzes die ze maken. De eigen manager is hierbij een belangrijke schakel en heeft een voorbeeldrol. In 2020 is een leiderschapstraject voor managers gestart, ook dit is vertraagd door corona, maar werd in 2022 weer vol opgepakt. We voerden het gesprek over cultuur en gedrag en hoe je leiding geeft aan teams die werken volgens de principes van zelforganisatie.

Verzuim

	2022	2021
Ipse de Bruggen	10,13%	8,88%
Branche	8,68%	7,58%
Vernet ranking	4,8	5

Verzuim en inzetbaarheid

Het verzuim is in 2022 gestegen ten opzichte van 2021. Ook scoren we hoger dan het branchegemiddelde. Dit heeft te maken met het hogere aandeel complexe zorg binnen Ipse de Bruggen ten opzichte van collega-organisaties. Het verzuim binnen de zorg is hoger dan bij



Services. Ook onder jongeren is het verzuim hoog, en die hebben we veel in dienst omdat we inzetten op opleidingen. Sinds de coronapandemie is het verzuim structureel hoger. Door besmettingen, door angst en vermoeidheid. Dit legt extra druk op de medewerkers die wel aan het werk zijn en het zorgt voor onrust bij cliënten. Vanzelfsprekend is het financieel ook ongunstig doordat we veel personeel moeten inhuren. Daarom zetten we intensief in op een integrale aanpak. Startend met preventie (bijvoorbeeld ondersteuning bij stoppen met roken) tot een degelijke verzuim-aanpak. Eind 2022 startte een nieuwe arbodienst, samen met hen zetten we extra in op minder verzuim. We hebben onder meer verzuimcoördinatoren aangesteld die managers ondersteunen bij de begeleiding van zieke medewerkers. Ook besteden we extra aandacht aan nazorg bij incidenten, bijvoorbeeld als gevolg van agressie. We hebben twee nazorgcoördinatoren aangesteld, zij bekijken wat er nodig is als collega's een schokkende gebeurtenis meemaken.

Wij willen graag een veilig werkklimaat bieden. Er zijn al langere tijd afspraken over hoe we met cliënten, vertegenwoordigers en elkaar willen omgaan,

deze staan in onze gedragscode. In 2022 is de gedragscode aangepast, mede door wat er in de actualiteit speelt. Vertrouwelijke zaken over bijvoorbeeld ongewenst gedrag kunnen medewerkers bespreken met een externe vertrouwenspersoon. In 2022 is dat 47 keer gedaan, dit zijn 5 meldingen meer dan in 2021. Bij de klachtencommissie voor medewerkers zijn in 2022 geen klachten ingediend. Ook van de klokkenluidersregeling is in 2022 geen gebruik gemaakt.

Grip op de inzet van personeel

De snel krappere wordende arbeidsmarkt zorgt ervoor dat op steeds meer locaties vacatures lang openstaan. Onze centrale recruitmentafdeling biedt professionele ondersteuning bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers. De afdeling is in 2022 uitgebreid en we verwachten dat nog verdere versterking nodig is.

We zetten volop in op het aan boord krijgen en houden van vaste medewerkers, zodat de inzet van externen beperkt kan worden. Dit geeft meer rust

bij collega's en is plezieriger voor de cliënten, die dan niet te veel verschillende gezichten zien. De inzet van 'personeel niet in loondienst' (PNIL) is hoog en kost veel geld. We proberen dit onder meer terug te dringen door zoveel mogelijk nieuwe collega's te werven; de aanbrenghonus voor nieuwe medewerkers is verruimd naar € 1.000. Ook werken we aan slim roosteren en de groei van Flex@work, ons interne uitzendbureau.

We zien dat de verdeling van medewerkers tussen dagbesteding en wonen soms onevenwichtig is. Het welzijn van onze cliënten staat centraal en daarmee de manier waarop ze begeleid worden. Dat betekent dat er soms meer medewerkers nodig zijn op wonen en soms op dagbesteding. We introduceren daarom de methodiek van cliëntvolgend werken: de medewerkers zijn daar waar de cliënt is.

Om dit ingewikkelde vraagstuk ook in de toekomst het hoofd te kunnen bieden, werken we de komende jaren aan het verbeteren van de rooster-systematiek. En uiteraard zoeken we naar andere mogelijkheden om de schaarse arbeidscapaciteit zo goed en plezierig mogelijk in te zetten.





'Hoe beter je de cliënt kent, hoe meer je kunt betekenen'

Of hij altijd al de zorg in wilde? Niet per se. Timo volgde een musicalopleiding, maar verruilde na een paar mooie jaren het onzekere artiestenbestaan voor meer vastigheid. Zijn ervaring komt meer dan van pas. 'Een grap en een grol, een dansje maken of samen zingen; de cliënten genieten ervan.'

Als zeventienjarige proefde Timo al eens aan de zorg. 'Ik had een bijbaantje op een woongroep voor jongeren met een licht verstandelijke beperking. Dat is altijd blijven kriebelen. Dus besloot ik vijf jaar geleden mijn zorghart te volgen en stapte ik vol enthousiasme een woonlocatie van Ipse de Bruggen binnen. Via een leerwerktraject haalde ik mijn diploma PBGZ en werd persoonlijk begeleider.' Inmiddels kijkt Timo alweer verder. Met de opleiding Associate Degree Management in de Zorg hoopt hij straks door te groeien tot zorgmanager.

Onbezorgde dag

Timo werkt op woonlocatie Rottumeroog met ouder wordende cliënten. 'Waar ik blij van word? Hen een onbezorgde dag geven, samen leuke activiteiten doen, plezier hebben. Het is dankbaar werk, je krijgt er een hoop voor terug. En hoe beter je de cliënt kent, hoe meer je voor hem of haar kunt betekenen. Een goed contact met de verwanten is dan ook heel belangrijk, zeker bij mensen met beginnende dementie. Met verhalen van vroeger of oude liedjes is succes verzekerd!'

Potje breken

'Veel cliënten reageren goed op vrolijkheid en gekkigheid. Zo is er een cliënt die steeds zijn medicijnen weigerde. Ik kan wel een potje bij hem breken en samen maakten we er een spelletje van. Inmiddels is hij ervan overtuigd dat hij door de pillen beter kan zingen en iedereen mag dat horen. En ik zing natuurlijk mee. Twee vliegen in een klap; hij neemt zonder strijd zijn medicijnen én we hebben een gezellig optreden.'



In het kort

Timo is begeleider. Hij houdt van grappen maken en gek doen.

De cliënten vinden dat heel gezellig.

Ze dansen en zingen ook samen.



ik ben

Ipse de Bruggen



zo bekeken

In deze rubriek geven medewerkers, cliënten, verwanten en externe partners hun kijk op een actueel thema.

Medewerkers boeien en binden

De krapte op de arbeidsmarkt zorgt voor steeds meer druk op teams en individuele medewerkers. Steeds vaker krijgen we signalen dat teams het moeilijk hebben.

Hoe zorgen we er samen voor dat de kwaliteit van zorg niet in het geding komt en hoe houden we het goed als collega's onder elkaar? Hoe krijgen we de roosters rond? En welke gevolgen heeft het dat we steeds vaker flexibele krachten moeten inhuren? De grote vraag is: hoe boeien en binden we medewerkers? De individualisering van medewerkers neemt toe terwijl er óók behoefte is aan nabijheid en onderdeel zijn van een groep. Daarnaast zien we een toenemende behoefte aan flexibiliteit in het werk, zowel bij bestaande als nieuwe medewerkers. Hoe krijgen én behouden we goede mensen en houden we het samen werkbaar? Drie medewerkers geven hun kijk op dit onderwerp.



In het kort

Er zijn te weinig medewerkers op sommige locaties.

Daarom hebben medewerkers het heel druk.

Dat is niet gezond voor hen. En soms niet fijn voor de cliënten.

We zoeken samen naar oplossingen.



Chandra Balster

Begeleider via Flex@work

'Ik hou van de vrijheid en afwisseling die horen bij flexwerk. De variatie houdt me scherp, ik leer elke dag bij. Binnen mijn vaste contract voor 28 uur bepaal ik zelf hoe ik aan mijn uren kom. Ik geef aan welke doelgroep me interessant lijkt en teken in op de diensten die open staan. In mijn geval zijn dat meestal avonddiensten, die passen het best bij mijn privésituatie. Als flexwerker kan ik bovendien mantelzorgen voor mijn 83-jarige moeder die in Friesland woont. Als zij me nodig heeft, wil ik meteen naar haar toe kunnen. En dat ik niet met collega's hoeft te loten om vrij te zijn met Koningsdag, vind ik ook een voordeel.

Als ik in een nieuw team start, stel ik veel vragen, want ik wil mijn werk zo goed mogelijk doen. Maar als daar een keer

geen ruimte voor is – en dat begrijp ik best – dan red ik me met mijn ervaring ook prima. Op de vier locaties waar ik het meest word ingezet, ben ik inmiddels een vertrouwd gezicht; zowel voor cliënten als collega's. Toch blijf ik als flexwerker altijd een relatieve

'Dat ik een relatieve buitenstaander ben, zie ik als een voordeel'

buitenstaander. Door mijn ervaring in verschillende teams zie ik snel waar het beter kan. Daar durf ik ook eertlijk over te zijn. Meestal wordt mijn inbreng gewaardeerd, want uiteindelijk willen we allemaal hetzelfde: onze cliënten een fijne dag bezorgen.'



Sander Wolters

Coördinator Oude Rijnlaan 15 & 17-19

‘Als je initiatief toont, is er veel mogelijk binnen Ipse de Bruggen. Ik begon elf jaar geleden als begeleider op de Oude Rijnlaan, daarna werd ik roosteraar en begeleider D op de dagbesteding. In 2021 keerde ik terug op het oude nest, waar ik nu coördinator ben. Dat ik de kans krijg om te blijven leren, maakt dat ik hier graag wil blijven. Het binden van medewerkers is ontzettend belangrijk in deze tijd; ik zie het als een van mijn voorname taken.

Het team dat ik aantrof na mijn terugkeer, was heel anders dan toen ik vertrok: de balans tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten was zoek. Inmiddels zijn we weer op sterkte, nu is het zaak dat zo te houden. Ik praat dus voort-

durend met mensen over wat ze nodig hebben om tevreden te blijven. Als iemand wat uitdaging mist, kan een kleiner contract gecombineerd met het geven van trainingen, bijvoorbeeld nieuwe energie geven. Met een collega zonder auto sprak ik af dat hij zijn ochtenddiensten iets later mag beginnen, zodat hij met de trein kan komen. Door samen naar oplossingen te zoeken, hebben wij zelfs het rooster voor de zomervakantie al rond. Uitzendkrachten, flexwerkers, zzp'ers en medewerkers in loondienst hebben allemaal hun eigen toegevoegde waarde, het is de kunst om de ideale balans te vinden. Dat zouden we organisatiebreed nog wel wat verder uit mogen kristalliseren.’

‘Het binden van medewerkers is een van mijn belangrijkste taken’



Minka Driessen

Manager HRM

‘Onze grootste uitdaging is niet zozeer het interesseren van mensen voor onze organisatie, maar het verzilveren van die interesse. Sinds ons recruitmentteam is uitgebreid, kunnen we mensen sneller binnenhalen. Dat is belangrijk, want als ze te lang moeten wachten, kiezen ze voor een andere plek. Ook maken we het zij-instromers gemakkelijker door met een bredere blik te kijken naar hun kwalificaties en proberen we meer leerlingen voor onze organisatie te behouden. Deze initiatieven leveren best veel geïnteresseerden op, maar uiteindelijk blijft de definitieve keuze voor een nieuwe baan een gevoelskwestie – vooral in de zorg. Mensen kiezen voor Ipse de Bruggen omdat ze een verbinding voelen met het team en de cliënten. Het persoonlijke trekt ze over de streep.

Er is de laatste jaren een scheefgroei ontstaan in de verhouding tussen vaste en flexibele arbeidskrachten, daar moeten we iets aan doen. Om

‘Werken in loondienst mag weer aantrekkelijker worden’

werken in loondienst zo aantrekkelijk mogelijk te maken, zoeken we qua salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden binnen de cao de maximale ruimte op. Maar om mensen voor langere tijd aan onze organisatie te verbinden, is meer nodig. Je kwaliteiten kunnen benutten, goede gesprekken voeren met elkaar en zinvol bezig zijn, eigen regie ervaren, jezelf kunnen ontwikkelen maar niet overvraagd worden – dát is wat mensen gelukkig maakt. Bovendien heb je de keuze van werken in een vast team met eigen cliënten en voorrang op de roosters, of met een vast contract bij Flex@work, met wisselende diensten en cliënten en iets meer afstand. Gezamenlijk zijn we verantwoordelijk voor doorlopende en goede zorg. Het is niet vreemd dat er veel overeenkomsten zijn met de thema's die we in ons Manifest benoemen. Wat geldt voor cliënten, geldt ook voor medewerkers. We zijn allemaal mensen.’



‘Fijn om mensen te helpen’

Jeffrey Jongerius werkt vier dagen in de week bij kringloopwinkel de Pelgrimshoeve in Zoetermeer. ‘Ik heb elke dag zin om te gaan werken. Ik doe hier veel verschillende dingen. Eén van de leukste dingen is om bij de inname te werken. Hier komen de mensen hun spulletjes inleveren. Ik vind het fijn om te helpen de spullen uit de auto te halen. Dan hoeven ze niet zelf te sjouwen, vooral oudere mensen vinden dat prettig. Alles wat binnenkomt moet op de goede plek komen, dat is belangrijk anders wordt het een rommeltje. Gelukkig weet ik waar alles moet. En als ik het niet weet dan vraag ik het. De begeleiding is er altijd bij, dat is erg gezellig samenwerken.’



Hoofdstuk 3

Onze organisatie

Het welzijn van onze medewerkers en cliënten staat altijd voorop. Als organisatie willen we maximaal ondersteunend zijn aan het verlenen van goede zorg. We zetten onze middelen zo slim mogelijk in om geen tijd, geld en energie te verspillen. Zodat we ons vooral kunnen richten op waar het om gaat: mensen ondersteunen om een goed leven te leiden. In dit hoofdstuk geven we toelichting op huisvesting, locaties, ondersteunende systemen en de financiën. In de [jaarrekening](#) → is uitgebreide informatie te vinden over onze financiële cijfers.



De juiste huisvesting voor goede zorg

Passende huisvesting en verduurzaming vergroten het comfort van cliënten en medewerkers en dragen bij aan goede zorg. Passend bij de zorgvraag bieden we beschermde, beschutte en begeleide woon- en dagbestedingsplekken. Bouwen doe je voor de lange termijn, daarom hebben we goed vooruitgekeken en een analyse gemaakt van de toekomstige zorgvraag per regio.

Deze is vervolgens vertaald met concrete bouwopdrachten in een meerjareninvesteringsplan. Voor deze opdrachten is eind 2021 een externe financiering van € 100 miljoen verkregen via de Europese Investeringsbank. Hiermee is in een deel van de financieringsbehoefte voorzien. In 2022 zijn we onder meer gestart met de bouw van woonlocatie Muggenlaan in Nieuwveen; meteen ook het eerste energie-neutrale gebouw van Ipse de Bruggen. In Nootdorp bouwden we de nieuwe dagbestedingslocatie Vinkenpad. Andere projecten zijn in voorbereiding. Door de stijgende bouwrijzen (en de huurrijzen als gevolg van inflatie) wordt het steeds lastiger om bouwprojecten binnen de kostprijs te houden. De 'normatieve huisvestingscomponent'



(nhc), die geldt als financiering voor bouw vanuit de Nza, dekt niet de benodigde bouwkosten, vooral niet bij bouwen rondom complexe zorgvragen. Deze neemt in 2024 nog verder af. We hebben daarom de ambities naar beneden moeten bijstellen.

Om onze terreinen plezierig en leefbaar te houden, zijn structuurplannen opgesteld. Dit zijn stedenbouwkundige analyses die ervoor zorgen dat nieuwbouw en verbouw passen in de omgeving, zowel bij de bestaande gebouwen als de openbare ruimte zoals natuur, recreatie en logistiek. Het zorgt voor een toekomstig beeld per terrein, voorkomt onnodige aanpassingen en maakt dat we tijdig kunnen anticiperen op wijzigingen in het bestemmingsplan.

In 2022 zijn we gaan werken met Slimme Huisvestingsconcepten, waarin is nagedacht over alle zorgaspecten in relatie tot de bouw. Dit zijn standaard huisvestingsconcepten voor verschillende vormen van wonen zoals 'wonen met een groep'. Zo kunnen we sneller ontwikkelen en bouwen, gaan we efficiënter om met tijd en geld en wordt de kwaliteit van de huisvesting continu verbeterd.

Ook in het afgelopen jaar verduurzamen we bestaande panden. Dit verbetert het binnenklimaat voor de cliënten en medewerkers, zorgt voor besparing op energiekosten en vermindert de CO2-uitstoot. Op pagina 62 lees je meer over onze duurzame initiatieven.

Een nieuw cliëntvolg- en ondersteuningssysteem

De invoering van OnsCVO van Nedap was een speerpunt in 2022. Het nieuwe systeem is gebruiksvriendelijker en daarmee een verbetering voor onze medewerkers. Al moeten zij het zich nog eigen maken om met het nieuwe systeem te werken. Na de administratieve livegang per 1 november 2021 is het gefaseerd uitgerold in de zorg. Sinds december 2022 werkt iedereen met OnsCVO. Voor de overgang zijn maar liefst ruim 113.000 documenten en 40.000 formulieren overgezet van het oude naar het nieuwe systeem. Daarbij is slim gebruikgemaakt van robots. Er was veel aandacht voor het trainen van medewerkers om met het systeem te leren omgaan. Ook cliënten en vertegenwoordigers hebben toegang tot OnsCVO, via het cliëntenportaal Caren.

NEN7510/Cybersecurity

Vanzelfsprekend willen we dat vertrouwelijke informatie in goede handen is. Dat verwachten cliënten, verwanten en medewerkers van ons. Daarnaast is er strikte wetgeving op dit gebied. Alle medewerkers moeten zich ervan bewust zijn dat zij een grote rol spelen in de beveiliging van informatie en



systemen. Om ze daarbij te helpen, zijn 'Zeven gouden regels' ontwikkeld, die via een training worden aangeleerd. In 2022 zijn we opnieuw gecertificeerd voor NEN 7510, de norm voor informatiebeveiliging in de zorg.

Vernieuwend Verantwoorden

We doen actief mee aan het NZa-experiment **'Vernieuwend Verantwoorden'** → samen met vier andere gehandicaptenzorgorganisaties. De afgelopen jaren is de administratieve verantwoording steeds complexer en intensiever geworden. Terwijl we juist onze tijd willen besteden aan het verbeteren van de zorg. Dit was onvoldoende met elkaar in evenwicht. We hebben met verschillende belanghebbenden afspraken gemaakt over hoe we ons nog transparanter kunnen verantwoorden, bijvoorbeeld via deze nieuwe jaarverantwoording. Hiermee ontstaat ruimte om andere verantwoordingsinstrumenten af te schaffen, zoals jaarlijkse uitgebreide dossiercontroles. Het gesprek dat we daarover voeren levert verrassende nieuwe inzichten op, waardoor we de administratieve werkzaamheden kunnen beperken, wat het zorgwerk in de toekomst lichter en aantrekkelijker maakt.

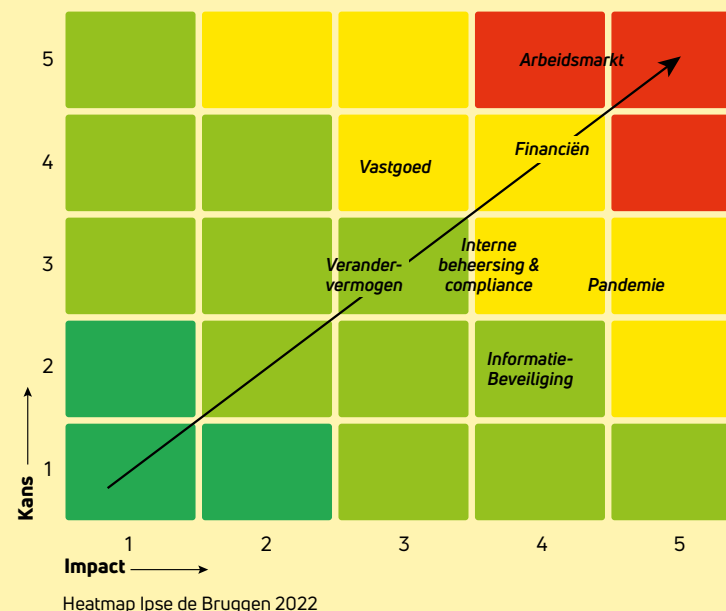
Risicobeheersing

In een professionele organisatie is het belangrijk om de middelen zo slim mogelijk in te zetten en zaken in één keer goed af te handelen. We hebben een interne auditfunctie ingericht om te voorkomen dat we onnodige risico's lopen. Zo is in 2022 onder andere getoetst of de noodprotocollen in de zorg goed werken, of onze roosterinzet en intern uitzendbureau efficiënt zijn, of de plaatsing van onze cliënten snel, soepel en klantvriendelijk verloopt, en of de dagbesteding een goede personele bezetting kent. Waar de auditor opmerkingen heeft, zijn verbeterpunten opgesteld die worden uitgewerkt.

Daarnaast worden we extern getoetst. BDO voert jaarlijks een controle uit op de meest risicovolle interne processen en legt dit vast in een managementletter. De NEN 7510 norm wordt periodiek gecontroleerd en is ook voor de komende periode weer toegekend. Voor Kind & Jeugd is het kwaliteitsstelsel HKZ van toepassing, een aantal gemeenten stelt dit als eis bij het afsluiten van een contract met betrekking tot jeugdhulp. Ook die externe audit is positief afgerond.

Verder zijn er tal van contacten geweest met toezichthouders en belanghebbenden over de kwaliteit en doelmatigheid van onze zorg. Hiernaast beschrijven we de belangrijkste risico's en hoe wij die beheersen.

Er zijn geen materiële (interne of externe) fraudes geweest. Er is de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan het monitoren van de meest risicovolle processen waardoor de effectiviteit omhoog is gegaan.



In het kort

Het belangrijkste is dat het goed gaat met cliënten en medewerkers.

Daar moeten we heel veel voor regelen.

We denken goed na of dingen mis kunnen gaan en proberen vooraf dat op te lossen

Zorgen voor goede woningen, voor goede computersystemen, geldzaken en nog veel meer.

Mensen van binnen en buiten kijken of we het goed doen.



Risico	Omschrijving	Beschrijving en impact	Belangrijkste beheersmaatregelen
Arbeidsmarkt	De beschikbaarheid van gekwalificeerde medewerkers is onvoldoende	We zijn onvoldoende in staat de teams te bezetten en zetten externe inhuur in of schalen zorg af. Er is dan financiële schade (inhuur externen, lagere inkomsten). De potentiële schade is groter dan 10 miljoen euro.	<ul style="list-style-type: none"> - Investeren in (om-)scholingsprogramma's - Een eigen interne flexpool - Optimaliseren van de roosters <i>Zie ook hoofdstuk 2.</i>
Financiën	Tarieven die we vergoeden zijn mogelijk niet toereikend voor de zorg die cliënten nodig hebben.	De tarieven voor met name de complexe zorg zijn onvoldoende. Het risico speelt op zorggebied, op HR gebied en financieel, de impact wordt ingeschat op meer dan 10 miljoen euro.	<ul style="list-style-type: none"> - Instellen HIBB- groepen en speciaal HIBB-beleid - De NZA is bezig een nieuwe kostprijs te berekenen die per 2025 zal ingaan - Training en opleiding van medewerkers. - Focusgroep 'locaties terug in balans' die zich richt op locaties met veel complexe zorg. <i>Zie hoofdstuk 1, 2 en 3.</i>
Pandemie	Gezondheidsrisico's voor cliënten en medewerkers en de impact van pandemiemaatregelen op bedrijfsprocessen	Per eind 2022 zijn de risico's van de corona pandemie fors gedaald. De impact is groot geweest op de (kwaliteit van) zorg. Financieel zijn we voor een deel gecompenseerd. Het risico is groter dan 10 miljoen euro.	<ul style="list-style-type: none"> - Maatregelen zijn afgeschaald. De aanpak van de crisisorganisatie is geëvalueerd. De ervaringen zijn verwerkt in ons crisisplan. - We hebben onze protocollen rondom infectieziekten aangescherpt. <i>Voor de impact op medewerkers zie ook hoofdstuk 2.</i>
Vastgoed	De kwaliteit van de huisvesting is onvoldoende, panden zijn niet duurzaam, stijgende rentelasten voor de financiering van vastgoed	Verouderde huisvesting die onvoldoende kwaliteit biedt als woon- en werkplek en niet voldoet aan de duurzaamheidseisen. Gezien de grote vastgoedportefeuille is de financiële impact meer dan 10 miljoen euro.	<ul style="list-style-type: none"> - Er is een meerjareninvesterings-plan waarin de vastgoed opgave is uitgewerkt en die financierbaar is. <i>Zie hoofdstuk 3.</i> - Er is spreiding van de rentevervaldata, waardoor het renterisico beperkt is.
Interne beheersing & compliance	De regeldruk vanuit toezicht-houdende instanties vraagt teveel tijd waardoor er te weinig tijd overblijft voor goede zorg	De hoeveelheid regels neemt toe. Als we die regels niet slim invoeren lopen we het risico om niet aan de regels te voldoen of er teveel tijd en aandacht aan te moeten besteden. Mogelijke gevolgen zijn boetes en verlies van tijd voor cliënten, impact meer dan 2,5 miljoen euro.	<ul style="list-style-type: none"> - We nemen deel aan het experiment Vernieuwend Verantwoorden (<i>zie hoofdstuk 3</i>) - We vernieuwen en verbeteren onze systemen zodat we optimaal gebruik maken van digitalisering om de regeldruk terug te brengen.
Informatiebeveiliging	Niet kunnen voldoen aan de eisen van AVG, onvoldoende informatie- en toegangsbeveiliging.	Bij een eventueel lek in de beveiliging van onze systemen lopen we het risico dat vertrouwelijke gegevens op straat komen te liggen of dat systemen worden gekaapt door criminelen die daarvoor losgeld vragen. Dat geeft reputatie- en financiële schade, mogelijk meer dan 2,5 miljoen euro.	<ul style="list-style-type: none"> - We voldoen aan de richtlijnen van de NEN7510 voor informatiebeveiliging. - We hebben intern goede beveiligingskennis in huis en kunnen extern direct kennis inhuren. - We hebben de beveiliging goed gedocumenteerd en hebben in geval van nood scenario's gereed die geoefend zijn.
Verander-vermogen	De organisatie is onvoldoende wendbaar om goed met externe veranderingen om te kunnen gaan.	Kunnen we veranderingen snel en eenvoudig doorvoeren en zijn we in staat die veranderingen ook vast te houden? Als dat niet lukt gaat tijd en geld verloren aan het moeten herhalen van die verandering en gaan er mogelijk kansen verloren. De impact is het verlies aan capaciteit, het risico is meer dan 2,5 miljoen euro.	<ul style="list-style-type: none"> - Er is een kenniscentrum met ervaren projectleiders voor het uitvoeren van projecten. - De Strategische agenda heeft een update gehad en er is breed aandacht besteed aan de inhoud ervan (<i>zie hoofdstuk 4</i>). - De aandacht voor verandermanagement binnen de organisatie houden we op niveau.



zo bekeken

In deze rubriek geven medewerkers, cliënten, verwanten en externe partners hun kijk op een actueel thema.

Innovatie in de zorg

Zorginnovatie is 'booming' en dat is logisch. Het kan cliënten meer comfort en zelfstandigheid bieden en helpt medewerkers om hun werk interessanter en gemakkelijker te maken.

Nieuwe zorgmethodieken en zorgtechnologie zijn de toekomst. Het brengt ook nieuwe vragen met zich mee. Investeren in innovatie kost veel tijd en geld. En er zijn ethische aspecten: van 'wil ik door een robot geholpen worden' tot 'wat gebeurt er met mijn gegevens'. We hebben ook te maken met acceptatie – en soms koudwatervrees – van medewerkers, cliënten en verwanten. Wat hebben we het afgelopen jaar geleerd, welke knelpunten zijn er en wat is er nodig om van deze veelbelovende ontwikkeling zoveel mogelijk vruchten te plukken? Drie betrokkenen met kennis én persoonlijke ervaring geven hun kijk op dit onderwerp.



In het kort

Nieuwe technische dingen kunnen helpen om het fijner te maken voor cliënten en medewerkers.

Soms is dat wel wennen. En soms ook grappig.

We proberen altijd eerst uit of het echt werkt.

Er zijn bijvoorbeeld apps of zelfs sokken die weten hoe je je voelt.

We hebben een nieuw cliëntendossier. Je kunt er zelf in via Caren.



Louise Voorhorst

*Directeur
Volwassenenzorg*

'Technologische innovatie is pure noodzaak: we hebben in ons land gewoon niet genoeg mensen om in de toekomst voor iedereen te blijven zorgen. Maar het hoeft geen verschraving te zijn; technologie kan de autonomie en het welzijn van cliënten op een prachtige manier versterken. De sokken met sensoren van HUME zijn een goed voor-

'Technologie kan autonomie en welzijn op een prachtige manier versterken'

beeld. Ze meten het stressniveau van cliënten met een ernstige verstandelijke beperking; onze begeleiders kunnen in een app volgen hoe zij zich voelen. Zo ontdekten we dat een cliënt er veel last van had als de begeleider tijdens de maaltijd even wegliep. Nu de begeleider gewoon blijft zitten,

is ze veel rustiger. Het weg-nemen van oplopende spanningen voorkomt escalaties, daardoor verbetert de sfeer op de groep en daarmee ook het werkplezier.

Een ander succes was de robot die vele duizenden documenten en formulieren overzette naar ons nieuwe administratiesysteem OnsCVO. Dat heeft onze medewerkers ontzettend veel tijd bespaard. En zo is er nog meer mogelijk. Denk aan spraakgestuurd rapporteren: je spreekt iets in via je telefoon en de tekst wordt automatisch in het dossier gezet. Of het systeem dat cliënten die 's nachts wakker worden, kalmeert met rustgevende muziek. Niet voor niets is innovatie een hoofdthema geworden in onze Strategische agenda: door slim gebruik te maken van technologie, krijgen onze medewerkers meer tijd voor de momenten waarop ze het meest waardevol zijn.'



John Aarts

Senior zorginkoper
Zorg en Zekerheid

'Of technologische innovatie de Heilige Graal is? Dat niet, maar het wordt wel een belangrijke en onmisbare aanvulling op het mensenwerk in de zorg. We denken misschien dat mensen die zorg nodig hebben altijd de voorkeur geven aan persoonlijk contact, maar uit onderzoeken blijkt dat ze een technische oplossing soms juist prettiger vinden. Een apparaat kun je namelijk inzetten wanneer het jou uitkomt en het geeft ook meer privacy. Daar liggen dus echt kansen.

Als zorgkantoor spelen wij een grote rol in het aanjagen van innovaties die de kwaliteit van zorg verbeteren en liefst ook goedkoper maken. Zo financierden wij voor Ipse de Bruggen een deel van de pilot met de app SignalEREN. Maar we willen meer doen dan geld beschikbaar stellen, we willen vooral ook meedenken en verbindingen leggen. Omdat ik

bij veel zorgaanbieders over de vloer kom, weet ik precies welke partijen iets aan elkaar kunnen hebben. Zo bracht ik een kleinere zorgaanbieder die ook met SignalEREN werkt, in contact met Ipse de Bruggen. We organiseren ook bijeenkomsten voor zorgaanbieders in de breedte, omdat we vinden dat er veel meer sectoroverstijgend samengewerkt moet worden. Daar wordt heel positief op gereageerd, want die partijen vinden elkaar anders niet. Waarom zouden we allemaal het wiel moeten uitvinden? Als er in de ouderenzorg iets moois wordt ontwikkeld, kan de gehandicaptenzorg daar toch ook van profiteren! Samen kunnen we het Nederlandse zorglandschap in beweging brengen.'

**'We hoeven niet
allemaal het wiel
uit te vinden'**



Jeffrey Derogee

cliënt en ervarings-
deskundige

'De proef met de nieuwe app SignalEREN is al voorbij, maar ik gebruik hem nog steeds. Ik voel me er beter door. Elke ochtend en avond geef ik aan hoe ik in mijn vel zit. Ook als ik me tussendoor niet fijn voel, zet ik dat in de app. Ik kan dan kiezen uit vier gezichtjes, die ieder horen bij een fase: fase 1 betekent 'het gaat goed met mij', fase 2 is 'ik voel iets opkomen', 3 betekent 'er gaat duidelijk iets mis' en 4 is 'ik flip'. Daarna doe ik mijn speciale oordoppen in en dan start de app automatisch een liedje of filmpje dat ik van tevoren zelf heb uitgekozen. In fase 2 luister ik naar André Hazes, in fase 3 kijk ik naar filmpjes van Bassie en Adriaan. Zo word ik vanzelf weer rustig,

zonder hulp van mijn persoonlijk begeleider. In fase 4 bekijken we wel altijd samen wat ik nodig heb, dan praten we er bijvoorbeeld over of we gaan een wandeling maken. Voordat ik de app gebruikte, zat ik bijna elke dag wel een keer in fase 4. Maar nu is dat al een halfjaar geleden. Ik vind techniek dus een goede

**'Als ik me niet fijn
voel, zet de app
André Hazes voor
mij op'**

oplossing. Ik zou ook best een eigen robot willen, want die onthoudt niet wat je tegen hem zegt. Dan kun je nog eens lekker mopperen.'



Jaarrekening

Alle cijfers onder voorbehoud goedkeuring accountant

Wat is ons resultaat?

	2022 (*€ 1.000)		2021 (*€ 1.000)	
Opbrengsten		374.147		363.453
Kosten				
<i>Personeel</i>	273.716		256.047	
<i>Afschrijvingen</i>	18.102		18.296	
<i>Overige Bedrijfskosten</i>	74.835		68.998	
Totaal kosten		-/-366.655		-/- 343.341
Financiële baten en lasten		-/- 2.294		-/- 2.596
Resultaat		5.198		17.516

Het jaar 2022 is afgesloten met een geconsolideerd resultaat van € 5.198.000,-. Het resultaat is lager dan in 2021 door gestegen energieprijzen, inflatie, een lager dan verwacht productieniveau en een toename van de personeelskosten door de inzet van externen. Het effect van corona (onder andere productieverlies en meerkosten) was dit jaar beperkter dan de jaren ervoor, maar heeft in tegenstelling tot voorgaande jaren niet geleid tot omzetcompensatie. Er is wel een beperkte corona kostencompensatie geweest en we hebben een vergoeding ontvangen die deels de energiekosten compenseert. Ook heeft de verkoop van een pand het resultaat ondersteunt.

Er is door iedereen in de organisatie enorm hard gewerkt om, ondanks de moeilijke omstandigheden, dit resultaat voor elkaar te krijgen. Het dalende resultaat vraagt wel om actie, voor een duurzaam gezonde bedrijfsvoering is dat nodig.

Welke acties nemen we om het resultaat te verbeteren?

In de eerste plaats zijn we gestart met focusgroepen. Deze groepen hebben als doelstelling de druk op het resultaat weg te nemen en duurzame verbeteringen te realiseren. De focusgroepen richten zich op het terugbrengen van de balans bij teams die veel ondersteuning nodig hebben, het sneller passend vullen van open plekken (productie verhogen), het realiseren van stabiele teams (waaronder het terugdringen van inhuur van externen) en het duurzamer omgaan met energie. Ten tweede geven we veel aandacht aan de druk waarmee de zorg te maken heeft. Het toenemen van die druk is een landelijke tendens en geldt dus ook voor ons. De arbeidsmarkt is nijpend, de looneisen stijgen, evenals de kosten voor energie, vervoer en voeding. Het is ingewikkeld om de roosters te vullen en de zorg en ondersteuning te bieden die nodig is. Almaar meer geld uitgeven voor extra handen lost het probleem onvoldoende op. Er zijn te weinig vaste gezichten, er is te weinig routine binnen de teams, er is te weinig kennis in huis door de vele wisselingen en diensten. Het hoofddoel op dit moment is anders werken, slimmer werken, net zolang tot we met vaste teams goede zorg kunnen verlenen en ruimte hebben om de uitgaven binnen Ipse de Bruggen in te zetten in plaats van extern. Dit kost tijd en zal heel 2023 vergen.

Tot slot constateren we dat de vergoeding voor de hoge



ZZP-classes gewoonweg onvoldoende is om de kosten te dekken. Via de VGN ondersteunen we de oproep om daar op korte termijn iets aan te doen.

Waar besteden we het geld aan?

De personele kosten bestaan voornamelijk uit de kosten van medewerkers die in loondienst zijn. Van de totale personele kosten € 273,7 miljoen is € 34,1 miljoen uitbesteed (personeel niet in loondienst), dat is 12,5% (2021: 7,1%) van het totaal. De afschrijvingen zijn voor het grootste deel (65,1%) terug te voeren op huisvesting, machines en installaties. De tabel hieronder laat zien hoe de verschillende overige bedrijfskosten zich ontwikkelen.

Kostensoort	2022 (*€ 1.000)	2021 (*€ 1.000)
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	17.046	14.761
Huisvestingskosten	121	151
Vervoer	6.201	5.981
Algemene kosten	18.163	17.031
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	7.496	8.197
Onderhoud en energiekosten	19.128	16.992
Huur en leasing	6.680	5.882
Totaal overige bedrijfskosten	74.835	68.998



Voor welke zorg krijgen we inkomsten?

	2022 (*€ 1.000)	2021 (*€ 1.000)
Wlz-zorg	303.428	288.773
Jeugdwet	33.147	32.882
Wmo	2.443	2.611
Persoonsgebonden budgetten (Zvw)	5.526	4.815
Opbrengsten in opdracht van andere instellingen	8.246	8.840
Forensische zorg	5.187	5.729
Overige/subsidies/incidentele baten	16.169	19.802

De opbrengst Wlz blijft de voornaamste inkomstenbron. De opbrengst stijgt door indexering.

Financiering zorg in procenten van het totaal

Zorgsoort	2022	2021
Wlz-zorg	81,1%	79,5%
Jeugdwet	8,7%	9,1%
Wmo	0,7%	0,7%
Persoonsgebonden budgetten (Zvw)	1,5%	1,3%
Opbrengsten in opdracht van andere instellingen	2,2%	2,4%
Forensische zorg	1,4%	1,6%
Overige/subsidies	4,3%	5,5%
Totaal	100%	100%



Bezit gebouwen en middelen en financiering daarvan

In totaal is er € 302,3 miljoen aan bezittingen, waarvan € 72,9 miljoen per direct beschikbaar is op bankrekeningen. Het overige deel zit in gebouwen en inrichtingen van locaties (€ 172,1 miljoen), wordt op korte termijn ontvangen van anderen (€ 25,1 miljoen) of zit in deelnemingen (€ 0,2 miljoen).

Bezittingen	2022 (*€ 1.000)	2021 (*€ 1.000)
Gebouwen en inventaris	204.188	200.151
Kortlopende vorderingen	25.060	21.784
Deelnemingen	223	-
Liquide middelen	72.858	76.562

Schulden	2022 (*€ 1.000)	2021 (*€ 1.000)
Eigen vermogen	131.507	126.308
Voorzieningen	6.159	7.594
Langlopende schulden	86.687	94.321
Kortlopende verplichtingen	77.978	70.274

In 2022 is voor € 31,0 miljoen aan investeringen in gebouwen en installaties gedaan. De afschrijving op gebouwen is € 13,6 miljoen. Er is een gebouw verkocht voor € 1,7 miljoen. Aan het einde van het jaar was de totale waarde van alle gebouwen en terreinen inclusief installaties en inclusief de in aanbouw zijnde gebouwen € 186,7 miljoen (in 2021 € 184,0 miljoen). Met het oog op duurzaamheid investeren we ook steeds meer



in installaties. De waarde daarvan bedroeg per eind 2022 € 38,7 miljoen (was € 37,7 miljoen).

Ipse de Bruggen heeft ruim voldoende middelen beschikbaar. € 72,9 miljoen is per 31 december 2022 direct beschikbaar op diverse bankrekeningen. We houden een minimale buffer aan van ongeveer tweemaal de maandomzet.

Verplichtingen en voorzieningen

Ipse de Bruggen heeft naast bezittingen ook verplichtingen aan personeel en anderen. Dit zijn verplichtingen op lange termijn en op korte termijn, zoals loonbelasting, PBL (persoonlijk budget levensfase), jubilea etc. Deze bedragen eind 2022 € 77,9 miljoen van in totaal € 164,7 miljoen aan verplichtingen.

Voor de financiering van de gebouwen zijn leningen aangetrokken. Het totaal aan leningen bedraagt € 86,7 miljoen (2021 € 94,3 miljoen). Er zijn in 2022 geen nieuwe financieringen aangegaan. Er is nog een kredietlijn voor investeringen in huisvesting en duurzaamheid van € 100 miljoen bij de Europese Investeringsbank (EIB).

Door de daling van de rente in de afgelopen jaren is de rentelast steeds afgenomen. Eind 2022 is dat veranderd, inmiddels stijgt de rente. Omdat we goed gelet hebben op de spreiding van de rentelooptijden hebben we daar maar beperkt last van. De externe financiers toetsen onze kredietwaardigheid aan de hand van de solvabiliteit (43,5%) en betaalcapaciteit (DSCR: 2,43). Deze indicatoren zijn ruim binnen de gestelde normen.

Resultaten bij samenwerkingen en deelnemingen

In bovenstaande cijfers zijn de resultaten van Ipse de Bruggen Maatwerk B.V. (WMO Maatwerk) voor 100% opgenomen, van Schakenbosch Zorg voor Jeugdigen B.V. voor 33% en van Klinisch Centrum Nootdorp B.V. voor 50%.

De resultaten van deze ondernemingen zijn als volgt:

Onderneming	100% resultaat 2022	%	IdB aandeel 2022	IdB aandeel 2021
Ipse de Bruggen Maatwerk B.V.	-/- 18.393	100	-/- 18.393	65.514
Schakenbosch Zorg voor Jeugdigen B.V.	-/- 857.000	33	-/- 285.667	-/- 458.667
Klinisch Centrum Nootdorp B.V.	-/- 931.397	50	-/- 465.699	-/- 328.193
Ledenkapitaal Centramed			223.031	nvt
Correctie Schakenbosch 2021			3.667	
Totaal			-/- 543.060	

Schakenbosch had in 2022 te maken met een afnemende vraag naar de zorg die zij aanbiedt. Dat heeft aanvankelijk het resultaat onder grote druk gezet. Er zijn in samenspraak met de gemeenten in Zuid-Holland enkele maatregelen genomen, hierdoor is de productie weer op peil en het resultaat verbeterd. Er is een plan opgesteld dat Schakenbosch als aanbieder van gesloten JeugdzorgPlus weer toekomst kan gaan bieden. Schakenbosch en de gemeenten hebben intensief overleg over de uitwerking van dat plan.

Ipse de Bruggen Maatwerk B.V. (WMO Maatwerk) is een kleine 100% dochter die jaarlijks rondom het nulresultaat fluctueert, afhankelijk van aflopende of binnenkomende contracten. Het resultaat van Klinisch Centrum Nootdorp is beïnvloed door een lagere bezetting van plekken dan verwacht. De cliënten die in de kliniek worden opgenomen komen vaak van andere zorginstellingen en de financiële regelgeving werpt daarbij een

drempel op. Daarnaast zijn de personeelskosten hoog doordat veel extern personeel is ingezet. Mede door een hoog verzuim. In het verleden is door ons kapitaal gestart voor Centramed. Dat was een storting van € 80.000. Tot voor kort was er geen aanleiding dat bedrag op te nemen in onze jaarrekening. Door de opbouw van goede resultaten doen we dit vanaf heden wel en vanaf heden staat dit bedrag op onze balans.



Hoofdstuk 4

De wereld om ons heen

De wereld om ons heen verandert in een snel tempo. Dit brengt kansen en uitdagingen met zich mee, waar we elkaar bij nodig hebben. Binnen en buiten Ipse de Bruggen. Samenwerken, de dialoog aangaan en leren van elkaar helpt ons om koers te houden en voorbereid te zijn op de toekomst. We werken veel en graag samen. Bijvoorbeeld met andere zorgaanbieders en expertisecentra; zo krijgen onze cliënten de beste zorg én helpen we de sector vooruit. Als expertorganisatie delen en ontwikkelen we kennis en doen we wetenschappelijk onderzoek, voor nog betere zorg. Ipse de Bruggen wil als maatschappelijk verantwoorde organisatie zo duurzaam mogelijk ondernemen en het milieu zo min mogelijk belasten. Kortom Ipse de Bruggen staat midden in de maatschappij en levert hieraan een belangrijke bijdrage.



Strategische agenda 2023 - 2025

We hebben een nieuwe Strategische agenda en zijn trots op de manier waarop die tot stand is gekomen. De raad van bestuur sprak in zeer waardevolle bijeenkomsten met de raad van toezicht Centrale Cliëntenraad Cliënten, Centrale Ondernemingsraad, directeuren, managers en vertegenwoordigers vanuit de cliënten, verwanten en medewerkers over de toekomst van Ipse de Bruggen. Zo kwamen de nieuwe doelen en de acht thema's van de nieuwe agenda tot stand, die bovendien de basis vormen voor de jaarplannen:

- Werken, inzet en ontwikkelen: creëren van stabiele teams in schaarste.
- Positief werkklimaat: nabijheid, veiligheid en zelforganisatie.
- Productontwikkeling: zorg die klaar is voor de toekomst.
- Innovatieve zorgtechnologie: bevorderen eigen regie van cliënten en verminderen werkdruk.
- Inclusieve relaties: verwanten, vrijwilligers en medezeggenschap.
- Inhoudelijk goede zorg: op weg naar een expertorganisatie.
- Externe samenwerking: vernieuwing



met collega-organisaties en de academische wereld.

- Huisvesting en duurzaamheid: toekomstbestendig comfort voor cliënten en medewerkers.

Ondernemingsraden

Vanzelfsprekend denken onze medewerkers mee over het reilen en zeilen van Ipse de Bruggen. Een aantal van hen vertegenwoordigt alle medewerkers in de diverse ondernemingsraden (OR). De OR's denken mee over onderwerpen die voor medewerkers van belang zijn, zoals personeelsbeleid, veiligheid, gezondheid, welzijn, milieu en de begroting. Binnen onze organisatie zijn vier ondernemingsraden actief: OR Services, OR Kind & Jeugd, OR Volwassenenzorg en de Centrale Ondernemingsraad (COR). Iedere OR overlegt met de directie over de onderwerpen die dat bedrijfs onderdeel betreffen. Vanuit elke OR zitten, naar rato van het aantal medewerkers, vertegenwoordigers in de COR. De COR overlegt met de raad van bestuur. De COR heeft advies- en instemmingsrecht, in 2022 betrof dat onder meer de volgende onderwerpen:

- Diverse personele regelingen zoals de afbouwregeling onregelmatigheids-

toeslag (ORT), de waarnemingstoeslag-, werkkleding- en attentieregeling.

- De tijdelijke toeslagregeling Hoog Intensieve Behandeling en Begeleiding (HIBB).
- Het beleid opvang en nazorg medewerkers na een traumatische gebeurtenis.
- De benoeming van een tijdelijke bestuurder.

[Jaarverslag COR →](#)

Medezeggenschap cliënten

Eigen regie over een goed leven betekent ook dat je mag meebeslissen over de keuzes die de organisatie maakt en de gevolgen hiervan voor zorg en ondersteuning. We hebben dat geregeld met formele medezeggenschap in twee lagen, centraal en lokaal. Op centraal niveau is er een raad met vertegenwoordigers en een raad met cliënten. De lokale cliëntenraden zijn verschillend georganiseerd, bijvoorbeeld op een terrein, per locatie, in een cluster van locaties of per regio. Een cliëntenraad kan bestaan uit cliënten, vertegenwoordigers/verwanten of in een samenstelling. Invloed op de invulling en koers van je eigen leven is via inspraak dichtbij georganiseerd.



Duurzaam én zinvol

Aardappelschillen, stronken andijvie, klokhuizen en nog veel meer. Op het terrein in Zwammerdam halen cliënten van dagbesteding De Loods elke dag het GFT-afval op. De locaties doen dit in de groene bakken en zetten deze buiten. De cliënten halen de volle bakken op en zetten schone, lege bakken terug. Begeleider Freek: 'De cliënten vinden het een leuke activiteit. Ze zijn lekker buiten bezig en weten precies wat ze moeten doen. Als de 'buit' wat tegenvalt worden er al snel grapjes gemaakt door de cliënten: 'De volgende keer krijgen ze geen bakje!'. De volle bakken worden gelegegd in de composteermachine, en daarna omgespoeld om ze de volgende dag weer uit te delen. Na het zeven van de compost blijven mooie korrels over die de Tuindienst weer gebruikt voor de planten op het terrein. Van afval naar plantenvoeding! Zo gaan verduurzaming en zinvolle tijdsbesteding hand in hand.



Centrale Cliëntenraad Verwanten

De CCRV is de Centrale Cliëntenraad met verwanten/vertegenwoordigers. Zij kennen Ipse de Bruggen goed; een verwant van hen woont bij ons of gaat naar de dagbesteding. De CCRV praat over zaken die belangrijk zijn voor alle cliënten, adviseert over voorgenomen besluiten of geeft instemming. De CCRV heeft een externe voorzitter en een ambtelijk secretaris.

In 2022 had de raad van bestuur periodiek overleg met de CCRV en CCRC. Tijdens de gebruikelijke overlegvergaderingen, maar ook in speciale themabijeenkomsten werd constructief samengewerkt.

Er zijn diverse adviestrajecten doorlopen en er is belangrijke informatie uitgewisseld. De raden dachten actief mee over de nieuwe Strategische agenda en namen deel aan de kwaliteitsdialoog met de zorgkantoren. Adviestrajecten voor de CCRV betroffen onder meer:

- Herzien beleidsplan Wet Zorg en Dwang (Wzd);
- Begroting 2023 Ipse de Bruggen;
- Jaarrekening 2021 Ipse de Bruggen;
- Duurzame samenwerking met Youz in het jeugddomein.

[Jaarverslag CCRV →](#)



Centrale Cliëntenraad Cliënten

De CCRC bestaat uit zeven leden, zij worden ondersteund door de coaches cliëntenmedezeggenschap. De raad is in ontwikkeling en heeft afgelopen jaar geconstateerd dat ze al goed op weg is en steeds meer invloed krijgt. De leden vinden het belangrijk om te leren nog beter advies te geven en hun achterban te vertegenwoordigen. Ook hierin krijgen zij training van de coaches. De samenwerking met de CCRV wordt steeds intensiever en in 2023 maken de raden afspraken over de verdeling van onderwerpen ter bespreking met de raad van bestuur.

In 2022 waren er vier overleggen tussen de CCRV en de CCRC. Zij spraken onder andere over de inzet van ervaringsdeskundige cliënten, het vaccinatiebeleid, personeelsproblemen en de zomerbezetting, OnsCVO (cliëntvolg- en ondersteuningssysteem) en GOUD (gezond oud worden).

[Jaarverslag CCRC →](#)



In gesprek met gemeenten en zorgkantoren

In december spraken we in een kwaliteitsdialoog met de zorgkantoren Zorg en Zekerheid, Zilveren Kruis, VGZ en CZ. Hierbij waren ook vertegenwoordigers van de CCRV aanwezig. We spraken over de kwaliteitsrapportage 2021, over de huidige ontwikkelingen en plannen. De sfeer was constructief en positief, de zorgkantoren gaven aan ons als voorloper te zien op het gebied van zware zorg en innovatie. Ze waren ook onder de indruk van de wijze waarop we verbinding hebben gemaakt tussen onze Strategische agenda en de kanslijnen uit het landelijk akkoord 'Transitie naar een toekomstbestendige gehandicaptenzorg'. Onder meer op het gebied van innovatie en het verminderen van administratieve taken van medewerkers. Ook spraken we samen met collega-aanbieders met de zorgkantoren over de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt die ons parten spelen. De urgentie is hoog omdat het direct van invloed is op de kwaliteit van zorg die we kunnen bieden. Dit brengt veel dilemma's met zich mee.

Gemeenten zoeken naar oplossingen voor de hoge kosten van de jeugdzorg. Hierdoor ontstaan grote verschillen in de wijze van aanbesteden en zijn de voorwaarden voor aanbieders steeds ongunstiger. Om die reden schrijven wij soms niet in op een aanbesteding. Omdat we gespecialiseerde zorg aanbieden voor een kwetsbare doelgroep zijn dat vaak moeilijke beslissingen. En om diezelfde reden worden we later, door de partij die de aanbesteding heeft gewonnen, toch weer gevraagd om de zorg voor kinderen en jongeren te continueren. De risico's nemen daardoor toe, bijvoorbeeld ook om passende huisvesting te blijven bieden. Huisvesting brengt hoge, langlopende investeringen met zich mee, wat haaks staat op de beperkte looptijd van de contracten. In een gesprek met de Jeugdautoriteit hebben we deze problematiek ook ingebracht.

Samenwerkingen

Met collega-zorgaanbieders

Als de zorg er beter door wordt kiezen we voor samenwerken. Cliënten hebben soms behoefte aan zorg op het snijvlak van meerdere gebieden, bijvoorbeeld de geestelijke gezondheidszorg en de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking. Het is dan goed als de professionals korte lijnen hebben en de zorg met elkaar afstemmen. Het positieve effect hiervan zien we bijvoorbeeld in de jeugdzorg in Den Haag; hier kijken we met collega-zorgaanbieders niet alleen naar de cliënt, maar naar de hele gezinssituatie. Door daar gepast te ondersteunen wordt de zorg veel effectiever.

Samen met onze partners versterken we de zorg en verlagen we de toetredingsdrempel. Zoals in het samenwerkingsverband met Youz in de regio Den Haag. Ook is de samenwerking tussen Behandelcentrum Middenweg en Fivoor geïntensiveerd met name door de opstart en uitbreiding van ambulante teams. We onderzoeken een samenwerking met Middin voor een doorstroomvoorziening. En met Antes en Fivoor worden de mogelijkheden verkend voor een BW+ (beveiligd wonen)

voorziening in de regio Rotterdam Rijnmond. Verder nemen we samen met Jeugdformaat en Parnassia deel in de JeugdzorgPlusvoorziening Schakenbosch.





Met externe stakeholders

In 2022 hebben de raad van bestuur en leden van de COR en CCRV een open dialoog gehad met de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd over de aansturing en het bestuur van kwaliteit en veiligheid. De inspectie gaf aan dat zij voldoende vertrouwen heeft in de wijze waarop de raad van bestuur leert en verbetert; zij is open over zaken die goed gaan en over dat wat nog aandacht vraagt. Daarnaast laat zij zich goed informeren door verschillende inspraakorganen en gebruikt deze informatie in de besluitvorming. De COR en CCRV staan op hun beurt goed in contact met hun achterban, de opgehaalde informatie en signalen komen via korte lijnen bij het bestuur terecht.

[Gespreksverslag IGJ →](#)

Wetenschappelijk onderzoek

Vakmanschap is een belangrijke pijler in ons Manifest: we werken aan deskundige zorg voor al onze cliënten. We willen een expertorganisatie zijn op het gebied van gehandicaptenzorg. Vanuit die ambitie dragen we nationaal en internationaal bij aan kennisontwikkeling en kennisdeling. Ipse de Bruggen werkt via diverse onderzoekslijnen samen met andere instellingen en universiteiten aan verbetering

van de kwaliteit van zorg. Voorbeelden zijn de academische werkplaats [GOUD →](#), [SCORE →](#), [AW SAMEN¹](#), [Kennisnetwerk Jeugd Haaglanden →](#) en [De Borg →](#). Dit jaar zijn twee nieuwe onderzoekslijnen van start gegaan: [AW ZoTeG →](#) en onderzoek naar een positief leefklimaat voor kinderen met een matige tot ernstige verstandelijke beperking. Daarnaast verkennen we of we ons onderzoek naar de impact van [Fysieke leefomgeving →](#) kunnen uitbouwen naar een onderzoeksprogramma in consortiumverband. We bespreken met cliënten, verwanten en zorgprofessionals wat belangrijke onderwerpen voor onderzoek kunnen zijn ([highlights Kick-off dagen GOUD →](#)). In 2022 is onder meer onderzoek gedaan naar de afbouw van antipsychotica en factoren die daarop van invloed zijn. Dit onderzoek, uitgevoerd binnen de AW GOUD, laat zien hoe complex deze afbouw is ([filmpje →](#)).

MVO en duurzaamheid

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) betekent voor ons zo duurzaam mogelijk opereren en het milieu zo min mogelijk belasten. We zetten in op meer bewustwording rondom het gebruik van energie, water, spullen en materialen, maar we gaan ook duurzaam om met onze medewerkers.

De Green Deal Duurzame Zorg 2.0 van het ministerie van VWS en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen zijn hierin leidend. In 2022 is een mijlpaal behaald waar we trots op zijn: het bronzen certificaat van de Milieuthermometer Zorg voor vijf locaties! Met het bronzen certificaat laten we zien dat we over volle breedte bijdragen aan de Green Deal die bijna drie jaar geleden werd ondertekend. In het komende anderhalf jaar gaan ook de overige terreinen, en locaties met meer dan dertig cliënten, meedoen aan de Green Deal. Het streven is om heel Ipse de Bruggen te certificeren. Daarmee zijn we goed op koers wat betreft alle duurzame verplichtingen die voor ons gelden. We kopen steeds meer duurzaam en maatschappelijk verantwoord in, op steeds meer locaties wekken we duurzame energie op, we werken met warmtepompen en vrijwel overal hebben we de verplichte maatregelen (bijvoorbeeld isolatie) uitgevoerd. We hergebruiken steeds zoveel mogelijk bouwmaterialen. Met het programma Samen Fit werken we aan duurzame voeding en beweging. En doordat wij als organisatie werken aan duurzaamheid nemen we onze medewerkers en stakeholders hierin mee. Omdat veiligheid en duurzaamheid grote thema's zijn voor de komende jaren is hiervoor een aparte afdeling ingericht in 2022.

Vanuit de Green Deal Zorg 2.0 zijn doelstellingen:

- CO2 reductie 55% in 2030 en neutraal in 2050 door vastgoed te verduurzamen, lager energieverbruik en elektrisch vervoer
- Circulaire bedrijfsvoering: Maatschappelijk Verantwoord Inkopen, afval scheiden en minder restafval



In het kort

Ipse de Bruggen is een grote zorgorganisatie. Dus er is veel te regelen.

We werken veel samen met anderen. En leren van elkaar.

Samen maakten we een Agenda met belangrijke zaken voor de komende jaren.

Cliënten en familie praten mee in de cliëntenraden.

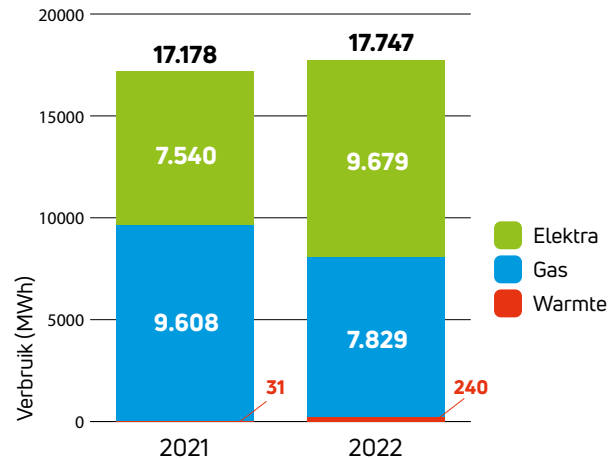
Medewerkers praten mee in de ondernemingsraad.

We willen niets verspillen en zorgen goed voor het milieu.

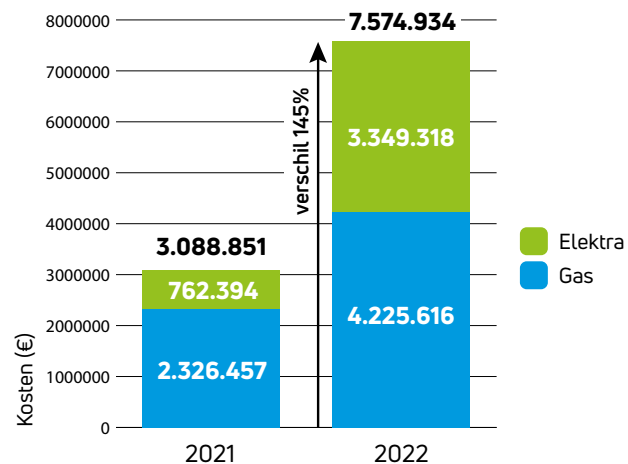
¹ De academische werkplaats GOUD houdt zich bezig met Gezond OUDer worden met een verstandelijke beperking. SCORE staat voor Systematische Cliënt Ondersteuning Resultaat Evaluatie en richt zich op de beste ondersteuning voor cliënten met complex gedrag. De academische werkplaats SAMEN is het kennis- en innovatienetwerk in de zorg voor jeugd voor de regio's Holland Rijnland, Haaglanden en Hollands Midden.



Energieverbruik per jaar



Energiekosten per jaar



Slimmer met energie

De energiekosten zijn explosief gestegen en we verwachten dat de prijzen hoog blijven. Daarom zoeken we naar slimme manieren om minder te verbruiken. Dan besparen we op onze energierekening en werken we mee aan een duurzame toekomst. Een groep medewerkers is hier actief mee aan de slag. We zetten acties in op korte én lange termijn. Denk aan het verlagen van de temperatuur, een reeks installatiewerkzaamheden en een bewustwordingscampagne, met een grote rol voor medewerkers en cliënten. Voor 2023 hebben we een jaarcontract afgesloten voor het leveren van wind- en zonne-energie die ongeveer 50% van onze elektriciteitsbehoefte dekt. Ongeveer

5,5% van onze elektriciteit wekken we zelf op met ruim 3.000 panelen. In 2021 was ons energieverbruik wat lager vanwege de lockdowns. In 2022 is het verbruik daardoor iets hoger, ondanks de besparingsmaatregelen. Door de hogere energieprijzen zijn de kosten van het verbruik sterk gestegen, zie grafieken op deze pagina.



Governance

Raad van bestuur

In 2022 werd de raad van bestuur gevormd door voorzitter Jan van Hoek en lid Andrea van Steensel. Zij vormden het gehele jaar een collegiaal bestuur en waren het aanspreekpunt voor de organisatie en omgeving. Gezamenlijk waren zij verantwoordelijk voor strategie en communicatie; Jan van Hoek beheerde de portefeuille zorg en Andrea van Steensel die van bedrijfsvoering. Jan van Hoek is tijdelijk afwezig in 2023. Op dit moment is Andrea van Steensel voorzitter van de raad van bestuur en is Fred Fillekes, directeur Kind & Jeugd, aangesteld als lid raad van bestuur.

Governancecode

De governancecode zorg is in 2022 vernieuwd. De impact hiervan is in kaart gebracht en is klein voor Ipse de Bruggen. In een themabijeenkomst van de raad van toezicht is de governance van de huidige samenwerkingsverbanden besproken. We zijn hier tevreden over, we voldoen aan de eisen die daarvoor nodig zijn en we zullen de samenwerkingen blijven ontwikkelen. Ipse de Bruggen heeft de principes en

bepalingen van deze code in zijn geheel toegepast in 2022, volgens de verplichting vanuit het VGN-lidmaatschap.

Wet normering topinkomens

Ipse de Bruggen is WNT-compliant (Wet normering topinkomens) en is ingedeeld in klasse V. In onze jaarrekening staan alle gegevens. De WNT is gecontroleerd door BDO Accountants.

Raad van toezicht

Taken en werkwijze

Vanuit onze toezichthoudende rol zien wij toe op het beleid van de raad van bestuur en de algemene gang van zaken binnen Ipse de Bruggen. We geven goedkeuring aan besluiten en stellen documenten vast, waar dat volgens de statuten vereist is. We zijn werkgever van de raad van bestuur, werven en selecteren leden voor de raad van toezicht en raad van bestuur en adviseren de raad van bestuur op verschillende gebieden.

De raad van toezicht heeft drie commissies: de auditcommissie financiën en vastgoed, de kwaliteitscommissie en de selectie- en remuneratiecommissie. Deze commissies hebben een voorbereidende en adviserende taak; ze hebben geen besluitvormende bevoegdheden.

RvT vergaderingen onderwerpen

In 2022 is naast de gebruikelijke onderwerpen in het bijzonder aandacht besteed aan:

- De nieuwe Strategische agenda 2023-2025;
- HRM beleid en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt;
- Leef- en werkklimaat ontwikkeling Ipse de Bruggen breed;
- Financiën;
- Vernieuwend verantwoord;
- Duurzaamheid;
- Ontwikkelingen Schakenbosch;
- Invulling van de raad van bestuur vanwege de tijdelijke afwezigheid van de voorzitter raad van bestuur per 1 januari 2023;
- Werving en selectie van een nieuw RvT lid.

[Jaarverslag RvT →](#)





Goedkeuring raad van toezicht

De raad van toezicht heeft de jaarverantwoording en de jaarrekening over 2022 besproken met de raad van bestuur en de accountant. De raad van toezicht heeft hieraan zijn goedkeuring gegeven.

Het jaarverslag en de jaarrekening geven volgens de raad van toezicht een getrouwe weergave van de gebeurtenissen in het afgelopen jaar.

Gezien de toenemende externe complexiteit van Ipse de Bruggen is de raad van toezicht heel positief over het behaalde financiële resultaat. Een fantastische prestatie in deze tijd van arbeidsschaarste, post corona problemen en stijgende inflatie. Wel zien wij dat het resultaat onder druk staat door de oplopende kosten en de tarifiering die niet afdoende is voor een aantal vormen van zorg.

De jaarverantwoording in de nieuwe opzet passend bij Vernieuwend Verantwoorden heeft een goede balans tussen verhalen (kwaliteit) en cijfers (kwantiteit). Inhoudelijk is het een verbetering met veel aandacht voor het lerend vermogen van de organisatie, dilemma's op de werkvloer en reflectie.



zo bekeken

In deze rubriek geven medewerkers, cliënten, verwanten en externe partners hun kijk op een actueel thema.

Besturen in roerige tijden

Het jaar 2022 was wederom enerverend. De problemen op de arbeidsmarkt, corona en ook de gevolgen van de oorlog in Oekraïne beïnvloedden ons werk en welzijn, en nog steeds.

Gelukkig zien we ook kansen om de zorg voor cliënten beter te maken en het werkplezier van medewerkers te vergroten. Door goede verbinding met externe stakeholders en vooral ook onze eigen medezeggenschapsorganen behouden we draagvlak voor wat we doen en waar we voor staan. Het helpt ons goede zorg te blijven leveren. Met elkaar de dialoog aangaan, helpt bij het voortdurend reflecteren op ons handelen, brengt nieuwe betekenissen en leidt tot andere inzichten. De vraag is: hoe bestuur je in turbulente tijden, hoe houd je koers voor en met je eigen achterban, in het belang van het grotere geheel? De Centrale Cliëntenraad Verwanten en Centrale Ondernemingsraad geven hun visie.



In het kort

2022 was een moeilijk jaar.

We kijken samen hoe het beter kan.

We hebben elkaar nodig.

Iedereen denkt mee.

Daar zijn we heel blij mee.



Willy Spaan

Voorzitter raad van toezicht

'Het is onze taak om juist onder moeilijke omstandigheden de rust te bewaren'

'Er is de laatste jaren veel gebeurd in de wereld om ons heen, maar de massale uitstroom van medewerkers uit de zorg in Nederland hield – én houdt – ons het meest bezig. Het personeelstekort zet de organisatie onder zware druk: cliënten krijgen niet altijd de aandacht waar ze recht op hebben, medewerkers krijgen niet altijd de ontspanning die zij verdienen. Ook financieel neemt de druk op de organisatie verder toe. Door de hoge energieprijzen heeft de verduurzaming van vastgoed hoge prioriteit, maar niet alles wat nodig is blijkt haalbaar. Een ander dossier waarover we uitvoerig over discussieerden, was JeugdzorgPlusinstelling Schakenbosch: wat doe je met een prachtig en broodnodig initiatief, als de continuïteit onder druk staat?

Het is onze taak als toezicht-houder om juist onder moeilijke omstandigheden de rust te bewaren en helder te blijven nadenken. Dankzij de openheid van de raad van bestuur en de goede vertrouwensrelatie die we hebben opgebouwd, kwamen we afgelopen jaar tot eerlijke discussies over moeilijke thema's. De debatten waren scherp, maar van hoge kwaliteit. Ik ben trots op deze moderne manier van toezicht-houden: we zijn er niet alleen voor de verantwoording achteraf, maar denken voortdurend mee. Zo kunnen we als sparringpartner werkelijk van toegevoegde waarde zijn. Toch past ons als raad van toezicht bescheidenheid. Alle lof komt toe aan de medewerkers, directie en het bestuur; zij doen het echte werk.'



Anne-Marie Nuis

Voorzitter Centrale Cliëntenraad Verwanten

'Voor cliënten met een zware zorgvraag zijn rust en continuïteit enorm belangrijk. De laatste jaren zien ze echter steeds vaker vreemde gezichten, wat kan leiden tot spanningen op een groep. Er zijn helaas geen snelle oplossingen voor de personeelstekorten in de zorg, maar vanuit de Centrale Cliëntenraad verwanten zien wij wel degelijk kansen. We willen bijvoorbeeld graag laten onderzoeken in hoeverre familieleden en naasten een rol kunnen spelen in de zorg: zij zijn immers een zeer vertrouwd gezicht en een constante factor in het leven van hun verwant. Als we oog houden voor ons gezamenlijke belang – een goed leven voor de mensen die ons lief zijn – kunnen we elkaar enorm versterken. Laten we eens zien hoe ver we samen komen, we hebben niets te verliezen.'

De twee raden, voor cliënten en voor verwanten, trekken steeds meer samen op. Ik ben blij dat cliënten steeds vaker worden betrokken bij de zorg, want er zijn genoeg onderwerpen waarover ze kunnen en móeten meepraten. Neem het rookbeleid en de proef met ABCDate, een dating app voor mensen met een verstandelijke beperking.

'We komen steeds vaker met eigen ideeën en initiatieven'

We komen ook vaker dan voorheen met eigen ideeën en initiatieven, die aansluiten op het jaarplan. Zo ontstaat er synergie. De overleggen die we voeren met de raad van bestuur zijn heel prettig en open. We zijn het niet altijd eens, maar gelukkig kan dat ook. Door het goede gesprek met elkaar te voeren, versterken we elkaar.'



Lev Hesseling

Voorzitter Centrale Ondernemingsraad

'Ik geniet van de ene dag per week dat ik werk als begeleider, maar die dinsdag op de groep is ook belangrijk voor mijn werk als voorzitter van de COR. Op de groep zie je namelijk alles: wat collega's motiveert en frustreert, hoe hoog de werkdruk is, of het gezellig is en hoe cliënten in hun vel zitten. Het valt me op dat de coronapandemie eerst zorgde voor een sterke saamhorigheid, maar later leidde tot vermoeidheid en verdeeldheid. Ik zag collega's uit de zorg vertrekken en een nieuwe, jonge generatie instromen. Deze jongeren staan anders in hun werk dan de ouderen, waartoe ik mezelf overigens ook reken. Het lijkt alsof ze zich wat minder verbonden voelen met hun werkgever.'

'We moeten onszelf opnieuw uitvinden'

Al deze ontwikkelingen hebben de zorg veranderd. Terug naar hoe het was, kan niet meer. We moeten onszelf opnieuw uitvinden, zodat we kunnen meebewegen met veranderingen – nu en in de toekomst. Daarvoor liggen goed doordachte plannen klaar. Zo steunen wij het plan om het roosteren efficiënter in te richten, zodat medewerkers weer meer 8-uursdiensten kunnen draaien. Dat maakt ons als werkgever veel aantrekkelijker. Ik ben trots op het prettige contact dat we hebben met het bestuur en de directie. We kunnen alles tegen elkaar zeggen; daarna schudden we elkaar gewoon weer de hand. Dat komt omdat alle partijen oog houden voor nuance. Het besef dat situaties zelden zwart-wit zijn, is onze kracht.'



RAAD VAN BESTUUR

De blik vooruit

Het zijn geen gemakkelijke tijden, zoveel is duidelijk. Toch kijkt de raad van bestuur, Andrea van Steensel en Fred Fillekes, in vertrouwen vooruit. 'Het Manifest is ons leidend perspectief; de principes van het leef- en werkklimaat geven hier in de praktijk invulling aan voor cliënten én collega's. De Strategische agenda geeft handen en voeten aan de verbeteringen die we voor ons zien.'



‘In deze tijd beseffen we eens te meer dat het leven niet maakbaar is’, zegt Fred. ‘En ook dat oude oplossingen vaak niet meer werken. Dan heb ik het vooral over de arbeidsmarkt; nooit eerder hadden we te maken met zulke grote tekorten, zo’n hoog verzuim en met zoveel invallers. Dit is geen houdbare situatie richting de toekomst.’ Andrea beaamt: ‘De druk op medewerkers is heel groot. We zouden het vandaag willen oplossen, maar het zijn grote vraagstukken. Als bestuurder wil je graag het verschil maken, zorgen dat mensen fijn kunnen werken, met een goede beloning en tijd en ruimte om zich te ontwikkelen. Dat lukt nu minder dan we zouden willen; we hopen dat medewerkers weten dat we hen zien en horen. En dat er hard – ook samen met hen – gewerkt wordt aan oplossingen. Er zit veel veranderkracht en kennis in de hele organisatie die we graag inzetten.’

Rust en stabiliteit

En die oplossingen komen er, vervolgt Andrea. ‘Want in alle onrust zijn we ook trots. Ons Manifest wordt doorleefd en biedt perspectief. Ook nu, juist nu. Het is de basis van ons handelen en beschrijft hoe we cliënten een goed leven willen bieden. Wij geven daar als bestuur, samen met de directie, richting aan. Maar we zullen de zorg met elkaar, professionals, verwanten en vrijwilligers, opnieuw moeten uitvinden en invullen. Dat betekent veranderen op weg naar een nieuwe stabiliteit. Voor iedereen. En zolang we dat ook

samen doen, in overleg, met kritisch bevragen, met verantwoordelijkheid nemen en met respect voor ieders vakmanschap, doen we recht aan ons Manifest. De Strategische agenda, die we met elkaar hebben vormgegeven, geeft hier handen en voeten aan en is de routekaart naar verbeteringen. Bovenal gaat het dan om rust en stabiliteit voor onze medewerkers. Dat betekent dat we echt anders moeten gaan werken dan we gewend zijn. Denk aan kleinere teams, met voor wie dat wil grotere contracten en langere diensten, en nog intensiever samenwerken in de driehoek van cliënt, verwant en zorgprofessional. Samen met vrijwilligers en collega’s van andere teams. We hebben iedereen nodig voor een positief leef- en werkklimaat, waarin cliënten een goed leven hebben en medewerkers een fijne werkplek.’

Spannend en uitdagend

‘Tegelijkertijd gaan de ontwikkelingen in de zorg gewoon door’, aldus Fred, ‘en verstevigen we onze positie als expertorganisatie. We hebben een mooi en breed aanbod, van ambulante begeleiding tot de zwaarste zorg voor mensen met moeilijk verstaanbaar gedrag. Een groep die ons enorm uitdaagt, maar waar we ook goed in zijn. Juist dat maakt dat we nóg beter willen zijn. Dat we onze kennis en goede voorbeelden willen delen, wetenschappelijk onderzoek doen en samenwerken met universiteiten, met collega-instellingen, de gesloten jeugdzorg en forensische zorg. We

willen een leidende rol in nieuwe ontwikkelingen, inhoudelijke kennis en technologie; een club zijn die vooroploopt. Dat is spannend en uitdagend, maar maakt ons ook trots. We hebben hierin al grote stappen gezet en kijken uit naar nieuwe mogelijkheden.’

We doen het samen

Zoveel uitdagingen én zoveel kansen tegelijkertijd. Dat krijg je alleen samen voor elkaar. Andrea en Fred benadrukken daarbij het belang van de medezeggenschapsraden. ‘Zowel van medewerkers als verwanten en cliënten. Zij vormen ook onze ogen en oren en zetten zich met heel veel betrokkenheid in voor het welzijn van iedereen binnen Ipse de Bruggen. Ze denken mee over de plannen voor de toekomst en houden ons scherp. Ook de raad van toezicht doet dat. Al deze raden bouwen met ons mee aan de uitdagingen waar we samen voor staan. Zij zijn voor ons belangrijke gesprekspartners waar we heel blij mee zijn!’



In het kort

Andrea en Fred hebben zorgen, maar zijn ook trots.

Er moet veel gebeuren de komende tijd.

Samen hebben we bedacht hoe het beter kan.

Vooral zodat het wat makkelijker wordt voor de medewerkers.

We zijn trots op alle kennis die we hebben en delen die met anderen.

Fijn dat de raden altijd meedenken!



Hoofdstuk 5

Gezamenlijke reflectie

Werken aan kwaliteit is een continu en gezamenlijk proces. Daarom bevorderen we als raad van bestuur de dialoog tussen cliënten, verwanten en medewerkers over de kwaliteit van zorg en ondersteuning en kwaliteit van bestaan. De Jaarverantwoording 2022 is een middel om de dialoog vanuit diverse perspectieven te voeren. Hiermee toetsen we of onze interne stakeholders (CCRV, COR en RvT) zich herkennen in de inzichten en de voorgestelde ambities.

In april 2023 heeft deze gezamenlijke reflectiebijeenkomst plaatsgevonden. De Jaarverantwoording 2022 geeft volgens de interne stakeholders het afgelopen jaar goed weer, met een mooie balans tussen verhalen (kwaliteit) en cijfers (kwantiteit). De aanbevelingen van de reflectie van afgelopen jaar zijn ook goed verwerkt. Ondanks de

merkbare invloed van de arbeidsmarktproblematiek heeft Ipse de Bruggen het afgelopen jaar grote stappen gezet op meerdere thema's. Hier was tijdens de reflectie veel waardering voor. Er is zelfs aangegeven dat we ons wellicht op bepaalde vlakken tekort doen in deze verantwoording, bijvoorbeeld ten aanzien van de maatschappelijke bijdrage die we leveren.

Daarnaast hebben we tijdens de reflectie stilgestaan bij de aandacht voor het welzijn van cliënten. Het goede leven van cliënten streven we na vanuit het Manifest en dit is breder dan alleen zorg.

Een aantal tekstuele aanvullingen of verduidelijkingen hebben we na de reflectie direct in het rapport verwerkt. De overige feedback nemen we mee onze organisatie in en komt tot uitdrukking in de volgende jaarverantwoording. Deze had betrekking op de volgende onderwerpen:

• *Maatschappelijke impact van de organisatie*

Ipse de Bruggen heeft als organisatie een grote maatschappelijke impact. Dat mag volgens onze interne stakeholders in de jaarverantwoording 2023 meer uitgewerkt worden, zowel in cijfers als verhalen. Ook is geadviseerd om nog meer in gesprek te gaan met externe stakeholders om de blik 'van buiten' meer te benutten.

• *Realisatie ambities middels 'smileys'*

Middels 'smileys' geven we aan in hoeverre een ambitie gerealiseerd is. Tijdens de gezamenlijke reflectie is aangegeven dat we nog duidelijker kunnen benoemen wat de impact is van een gele of rode smiley op cliënten, medewerkers en organisatie. En aangegeven welke beheersmaatregelen we hebben genomen of gaan nemen om de ambitie alsnog te realiseren.

• *Vrijwilligers*

In de Jaarverantwoording 2022 hebben vrijwilligers qua hoeveelheid tekst een bescheiden plek. Dit zijn we met onze

interne stakeholders eens. Na een aantal coronajaren staat in 2023 het vrijwilligersbeleid prominent op de agenda. In de volgende jaarverantwoording zullen we hier nader op in gaan, ook in de verhalen.

Als raad van bestuur zijn we blij met de complimenten van onze interne stakeholders en hun opbouwende feedback op de Jaarverantwoording 2022. Dit ondersteunt ons bij de stappen die we als organisatie zetten. We waarderen de prettige samenwerking met de CCRV, de COR en de RvT en zien nu al uit naar de reflectie van volgend jaar!

Andrea van Steensel & Fred Fillekes

Raad van bestuur Ipse de Bruggen
Mei 2023





Altijd
meer
mogelijk

ipse
de bruggen

