



Kwaliteitsrapport LIMOR 2018

In het kader van het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg 2017 - 2022

© LIMOR:

Het copyright, kopijrecht en auteursrecht zijn expliciet voorbehouden aan LIMOR®

Ter beschikking stellen aan derden kan slechts met goedkeuring van LIMOR – Landelijke Instelling voor Maatschappelijke Ondersteuning en Rehabilitatie, KvK 02071053 – Bestuursbureau: Postbus 8008, 8903 KA Leeuwarden.

Inhoud

1	Inleiding	4
2	Samenvatting.....	5
3	Algemeen beeld van LIMOR	6
3.1	Profiel organisatie	6
3.2	Werkwijze en doelgroep	6
3.2.1	Doelgroep	6
3.3	Kernactiviteiten	7
3.4	Werkgebieden	7
3.5	Structuur LIMOR.....	7
3.6	Leeswijzer	7
4	Kwaliteit van het zorgproces rond de individuele cliënt.....	8
4.1	Visie op zorg	8
4.2	Uitgangspunten van de begeleiding.....	8
4.3	Methodiek LIMOR – Situationeel begeleiden 2.0	9
4.3.1	Motivatie en competenties	9
4.3.2	Vier pijlers.....	9
4.4	Begeleidingsproces.....	10
4.5	Cliëntmedezeggenschap.....	10
5	Ervaringen van cliënten	12
5.1	Cliënttevredenheidsmeting 2016 / 2017	12
5.2	Cliënttevredenheidsmeting 2019.....	12
5.3	Enquête cliëntervaringen 2018	12
6	Betrokken en vakbekwame medewerkers.....	13
6.1	Vakbekwame medewerkers	13
6.2	Medewerkerevaluaties.....	13
6.2.1	Thema 1: de kwaliteit van het zorgproces	14
6.2.2	Thema 2: cliëntveiligheid.....	14
6.2.3	Thema 3: Samenwerking	15
6.2.4	Thema 4: Toerusting.....	15
7	Uitkomsten andere kwaliteitsmetingen.....	16
7.1	Externe audits.....	16
7.2	Interne audits	16
7.3	Klachten en incidenten.....	16
8	CONCLUSIES.....	17
8.1	Sterke en zwakke punten organisatie volgens het bestuur	17
8.2	Conclusie sterke en zwakke punten vanuit kwaliteitsrapport	17
8.2.1	Wat gaat er goed en waar zijn we trots op?	18
8.2.2	Wat kan er beter?.....	18
8.3	Concrete verbeterpunten / aandachtspunten 2019	18
8.4	Reflectie Centrale Cliëntenraad en Ondernemingsraad	18
8.5	Externe visitatie	18

9	Overzicht bronnen.....	19
	Bijlage I Organogram LIMOR	20

1 Inleiding

Hierbij presenteert LIMOR haar kwaliteitsrapport over het jaar 2018. Dit kwaliteitsrapport geeft een beeld van de begeleiding die LIMOR biedt aan cliënten die worden gefinancierd vanuit de Wet Langdurige Zorg (WLZ) met grondslag (Licht) Verstandelijk Gehandicapt (VG). Dit is het eerste kwaliteitsrapport van LIMOR in dit kader.

Het rapport is opgebouwd uit de bouwstenen van het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg 2017 – 2022 en mede tot stand gekomen vanuit de feedback en input van medewerkers en cliënten. De bouwstenen hebben betrekking op de kwaliteit van het zorgproces aan de individuele cliënt, cliëntervaringen en betrokken en vakbekwame medewerkers. Daarnaast geeft LIMOR inzicht in algemene kwaliteitsmetingen.

Het rapport geeft weer wat er goed gaat bij LIMOR ten aanzien van de zorg die LIMOR biedt aan de in de eerste alinea aangehaalde doelgroep, wat er beter kan en waar de aandachtspunten liggen voor 2019.

Meer informatie over de activiteiten van LIMOR in 2018 vindt u in ons jaarverslag via www.limor.nl.

2 Samenvatting

Dit hoofdstuk bevat een beknopte samenvatting van het kwaliteitsrapport. In deze samenvatting worden de belangrijkste punten per bouwsteen aangehaald en de belangrijkste conclusies gedeeld.

Bouwsteen 1: Kwaliteit van het zorgproces rond de individuele cliënt (hoofdstuk 4)

Alle cliënten hebben een begeleidingsplan die in dialoog met de cliënt en eventueel het netwerk tot stand is gekomen. In de totstandkoming en uitvoering van dit plan ligt de regie zo veel als mogelijk bij de cliënt. De professionele zorg is daarbij een aanvulling. Waar mogelijk wordt het netwerk van cliënt ingezet. Het plan bevat doelen en afspraken. Waar nodig is naast het plan een signaleringsplan opgesteld vanuit geïnventariseerde risico's. De vertrouwensrelatie tussen medewerker en cliënt én maatwerk acht LIMOR als belangrijke randvoorwaarden voor veilige zorg.

Bouwsteen 2: Cliëntervaringen (hoofdstuk 5)

Het laatste organisatie brede cliëntervaring-onderzoek vond eind 2016 / begin 2017 plaats, middels de Consumer Quality Index (CQI). LIMOR heeft er bewust voor gekozen om voor al haar cliënten, ongeacht financiering, één instrument te hanteren voor het meten van cliëntervaringen. Voor het volgende cliëntervaring-onderzoek dat begin 2019 plaatsvindt, kiest LIMOR de Menselijke Maat als meetinstrument. Om over 2018 toch een beeld te schetsen van de ervaringen van cliënten, heeft LIMOR een enquête gehouden onder haar WLZ cliënten. Uit de resultaten van deze enquête blijkt dat cliënten vinden dat de zorg is afgestemd op hun vraag en behoefte en zij voldoende zeggenschap hebben in hun traject. Meer informatie over de uitkomsten is te vinden in hoofdstuk 5.

Bouwsteen 3: Zelfreflectie in teams (hoofdstuk 6)

LIMOR heeft ervoor gekozen om geen teamevaluaties te organiseren, maar individuele medewerkerevaluaties via een enquête. Dit vanwege de spreiding van WLZ cliënten binnen de organisatie en daarmee alsmede een spreiding van de medewerkers die WLZ cliënten begeleiden. In de enquête is feedback gevraagd op vier thema's:

1. De kwaliteit van het zorgproces
2. Cliëntveiligheid
3. Samenwerking (o.a. met het informele netwerk)
4. Toerusting in de vorm van scholing en opleiding

De uitkomsten van de enquête worden gedeeld in hoofdstuk 6.

Conclusies (hoofdstuk 8)

De belangrijkste conclusies uit het kwaliteitsrapport zijn:

Wat gaat er goed en waar zijn we trots op?

- Wij streven ernaar zo veel mogelijk *maatwerk* te bieden door de zorg af te stemmen op de situatie, motivatie, competentie en hulpvragen van cliënt en de zorg daadwerkelijk in dialoog met de cliënt vorm te geven. We zijn er trots op dat cliënten dit ook daadwerkelijk ervaren.
- De mate waarop de kernwaarden terug te zien zijn in de praktijk.
- Medewerkers hebben oog voor cliëntveiligheid.
- De goede samenwerking en afstemming binnen de teams.

Wat kan er beter?

- Medewerkers kunnen beter toegerust worden om de cliënten met LVB / LVG problematiek te begeleiden.
- Implementatie van het risico taxatie instrument om zo risico's beter in te schatten en hiernaar te kunnen handelen.
- Meer aandacht voor de pijler 'steun- en leunstructuren' in de begeleiding aan cliënten. Het netwerk wordt nog niet altijd goed in kaart gebracht.

3 Algemeen beeld van LIMOR

3.1 Profiel organisatie

LIMOR is een instelling voor maatschappelijke opvang die zich beweegt op het snijvlak van MO en OGGz. LIMOR is er voor mensen die om welke reden dan ook diep in de problemen zijn geraakt en daardoor moeilijkheden ervaren met zelfredzaamheid, maatschappelijke participatie, dakloos zijn of dat dreigen te worden en nergens anders terecht kunnen. Tegelijkertijd wil LIMOR ervoor zorgen dat die mensen daar terecht komen waar ze het best op hun plek zijn. De **missie** is bondig en krachtig. LIMOR sluit niemand uit!

LIMOR is een professionele en cliënt-/klantgerichte organisatie die met haar samenwerkingspartners vele vormen van opvang en ondersteuning biedt. Wij dragen bij aan de daadwerkelijke rehabilitatie van de cliënt in de samenleving én de positionering en participatie van onze cliënten in de maatschappij. In al het doen en laten van LIMOR komt de cliënt op de eerste plaats. Er wordt naar gestreefd, de cliënt in zo kort mogelijke tijd te begeleiden om (deels) weer te kunnen functioneren in de maatschappij. Dit doen wij bevlogen, integer, ondernemend en samenwerkend (de kernwaarden van LIMOR¹), waarbij de vraag van onze cliënten centraal staat.

Deze kernwaarden zijn de afgelopen jaren ingebed in de organisatie. Ze zijn voor een ieder herkenbaar als de basis van beleid, gedrag en communicatie. Herkenbaar in de meest ruime zin, in de zin van hoorbaar en merkbaar. Kernwaarden moeten worden gevoeld en ervaren. Onze kernwaarden helpen ons om te werken vanuit de bedoeling (Strategisch Koersdocument 2016 – 2020).

3.2 Werkwijze en doelgroep

Cliënten van LIMOR worden, met inzet van de eigen competenties, ondersteund op alle relevante levensterreinen. Bij het verbeteren en stabiliseren van de situatie van de cliënt kijken we vooral naar de volgende vier resultaatgebieden: stabiele huisvesting, financiële stabiliteit, actieve deelname aan de samenleving en steun- en leunstructuren.

Doel hierbij is een zo groot mogelijke kwaliteit van leven en zelfredzaamheid. Ieder mens moet naar eigen tevredenheid - zowel persoonlijk als maatschappelijk - kunnen functioneren in een omgeving van zijn of haar keuze. In hoofdstuk 4 wordt de begeleidingsmethodiek van LIMOR verder toegelicht.

3.2.1 Doelgroep

LIMOR verleent ondersteuning aan mensen met complexe problemen die meerdere leefgebieden raken. Wij zien onze doelgroep als een afspiegeling van de samenleving. De afspiegeling heeft een aantal kenmerken waarop we onze begeleiding van cliënten afstemmen. We zijn er voor iemand die:

- Een probleem heeft dat hij/zij zelf niet (alleen) kan oplossen of een vraag waar hij/zij zelf niet uitkomt. Hij/zij heeft onvoldoende zicht op zijn/haar eigen krachten en mogelijkheden of is het zicht hierop verloren. De mate van motivatie en beschikbare competenties zijn niet afdoende om de situatie te kunnen overzien en ernaar te handelen.
- Niet (meer) over een sociaal netwerk beschikt of het zicht hierop is kwijtgeraakt. Hierdoor ontbreekt het hem/haar aan steun die kan helpen zijn/haar situatie succesvol te veranderen.
- Door zijn/haar complexe problematiek tussen wal en schip dreigt te vallen.
- Onvoldoende aansluiting vindt bij het voorliggende hulpverleningsaanbod.

¹ Strategisch Koersdocument 2016 – 2020 'Durf, compassie en verbinding' (www.limor.nl)

3.3 Kernactiviteiten

De kernactiviteiten van LIMOR worden gevormd door opvang, ondersteuning en begeleiding als primair proces. Anders gezegd: we bieden diverse vormen van individuele begeleiding, crisisopvang, woonvoorzieningen, doorstroomvoorzieningen, vangnetwerk, intensieve maatschappelijke ondersteuning (IMO) en Housing First. LIMOR heeft de volgende WLZ-toelatingen:

- begeleiding
- verblijf
- behandeling

In het jaar 2018 maakten in totaal 2.295 unieke cliënten gebruik van de opvang en begeleiding van LIMOR. Het aantal is gecorrigeerd met diegenen die gebruik hebben gemaakt van twee of meer voorzieningen. Van deze cliënten hadden 18 cliënten een WLZ indicatie, 5 van deze 18 cliënten hadden VG als grondslag.

3.4 Werkgebieden

LIMOR is werkzaam in de onderstaande werkgebieden:

- regio Noord: Groningen, Friesland en Drenthe Noord;
- regio Oost: Overijssel, Gelderland en Drenthe Zuid;
- regio West: Zuid-Holland.

3.5 Structuur LIMOR

De huidige organisatorische structuur is af te lezen in het organogram in bijlage I. LIMOR is een vraag-gestuurde organisatie. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn daarbij zo dicht mogelijk bij de plek gelegd waar het werk wordt gedaan. Binnen die gedachte is LIMOR verdeeld in vraag-gestuurde eenheden (VGE's). Iedere VGE heeft een eigen taakstelling binnen het primaire proces. Op tactisch niveau is er sprake van een clustering van VGE's in de regio's Noord, Oost en West. De stafdiensten bestaan uit drie eenheden, te weten (1) Administratie en Control, (2) Facilitair en ICT en (3) Personeel, Beleid en Communicatie.

3.6 Leeswijzer

De vier bouwstenen zijn als leidraad gebruikt bij de vormgeving van dit kwaliteitsrapport. In hoofdstuk 4 staat bouwsteen 1 centraal 'de kwaliteit van het zorgproces rond de individuele cliënt'. Hierbij wordt de visie op zorg toegelicht, evenals de uitgangspunten van de begeleiding van LIMOR, de begeleidingsmethodiek en het begeleidingsproces. Bouwsteen 2 'onderzoek naar cliëntervaringen' komt in hoofdstuk 5 aan de orde. In hoofdstuk 6 wordt bouwsteen 3 'zelfreflectie in teams' behandeld en betrokken en vakbekwame medewerkers in algemene zin. LIMOR vindt het belangrijk dat ook andere kwaliteitsmetingen een onderdeel uitmaken van dit kwaliteitsrapport om een goed beeld te krijgen van de sterke en zwakke punten t.a.v. kwaliteit van zorg. In hoofdstuk 7 wordt hier aandacht aan besteed. Tot slot worden de conclusies weergegeven in hoofdstuk 8.

4 Kwaliteit van het zorgproces rond de individuele cliënt

4.1 Visie op zorg

Zorg en begeleiding is de basisactiviteit van LIMOR en vormt de bezielende factor van onze organisatie. Voor LIMOR staat de cliënt centraal en is dialogische participatie het uitgangspunt. Dialoog waarbij ruimte is voor zowel het individuele cliëntenperspectief, het professionele perspectief, het organisatieperspectief en cliëntenparticipatie in de bedrijfsvoering. Dat is 'Typisch LIMOR'².

De visie op zorg is - samen met onze kernwaarden - het uitgangspunt in de door ons te leveren zorg en begeleiding. Onze visie op zorg zegt iets over ons mensbeeld en over de voorgenomen wijze van omgaan met onze cliënten, onze attitude. Onze visie op zorg geeft derhalve een verplichtende waarde aan onze benaderingswijze. Wij hanteren de emancipatorische visie.

In deze visie, die overigens de holistische zorgvisie omvat, staat de cliënt centraal. Het uitgangspunt is dat de zorgvrager niet alleen als een uniek persoon wordt gezien maar tevens als iemand die zelf richting geeft en naar vermogen bijdraagt aan zijn leven (competentiegerichte emanciperende hulpverlening) dus ook aan dat deel waarvoor zorg, begeleiding of ondersteuning wordt gevraagd. De zorgvrager is dus zelf medeverantwoordelijk voor de inhoud van de begeleiding. De zorgvrager levert hierbij ook zelf inzet door gebruik te maken van eigen (rest)competenties. Bij deze visie staat de eigen kracht dan ook voor het merendeel centraal. De professionele zorg is daarbij een aanvulling en zorgt voor ondersteuning en advisering waar nodig. Het gaat erom wat de zorgvrager zelf (nog) kan en wil.

LIMOR kiest de interventie welke het meest bijdraagt aan het herstel van de betrokkene door gebruik te maken van aanwezige competenties en eigen kracht. Opvangen, aanpakken en loslaten.

LIMOR is zich ervan bewust dat er niet altijd sprake is van volledige vrijwilligheid bij haar cliënten als het gaat om het accepteren van hulp of begeleiding. We laten mensen niet in de steek omdat ze hun eigen competenties, beperkingen en hulpvraag niet goed kunnen inschatten. Niet willen of geen behoefte hebben, is niet per definitie een reden om geen hulp of begeleiding te bieden. Daarbij komt dat zij die het meest kwetsbaar zijn het minst in staat zijn om hun belangen te behartigen.

Daadwerkelijk rehabiliteren gaat over uitdagen en verleiden, over stimuleren en motiveren. Ook dat is 'Typisch LIMOR'. Echter ook bij 'bemoeizorg en drang' houden we een open oog voor de mens, blijven we in dialoog en zijn onze uitgangspunten leidend.

4.2 Uitgangspunten van de begeleiding

- **Zelfregie:** Voor het herstelproces is het fundamenteel dat de cliënt inziet dat hij zijn situatie zelf kan beïnvloeden, zelf verantwoordelijk is en de eigen regie (opnieuw) in handen moet nemen. Zelfregie gaat over het richting geven aan je leven, óók wanneer je een beroep op anderen moet doen voor steun bij je zelfredzaamheid of participatie.
- **Zelfredzaamheid:** Bij iedere handeling die we doen, vragen we ons af of en op welke wijze dit een bijdrage levert aan de zelfredzaamheid van de cliënt.
- **Sociaal netwerk:** Een sociaal netwerk is een randvoorwaarde voor herstel. Bij veel cliënten van LIMOR zijn ernstige breuken ontstaan met familie en vrienden. LIMOR stimuleert cliënten het

² Typisch LIMOR' verwijst naar de titel van het strategisch koersdocument 2012 – 2016 en is daarmee een begrip geworden in de organisatie.

contact te herstellen met anderen, bijvoorbeeld met hun kinderen, andere familieleden of vroegere vrienden en heeft aandacht voor het aangaan van nieuwe contacten. Het sociaal netwerk vormt altijd een wezenlijk gespreksonderwerp binnen de begeleiding.

- Deelname aan de samenleving: het betekenisvol deelnemen en bijdragen aan de maatschappij.
- Dialoog gestuurde begeleiding: De cliënt geeft zelf richting aan de hulp en de begeleiding die hij nodig heeft. Met inachtneming van de situatie is de vraag van de cliënt altijd leidend. In voortdurende samenspraak met de cliënt vindt de opvang, hulp en begeleiding plaats. In deze dialoog is alle ruimte voor zowel het perspectief van de cliënt als voor het perspectief van zijn netwerk en het professionele perspectief.
- Zo kort als mogelijk, zo lang als noodzakelijk: Over de duur van de begeleiding neemt LIMOR een helder standpunt in: onze begeleidingsinzet is zo kort als mogelijk en zo lang als noodzakelijk.

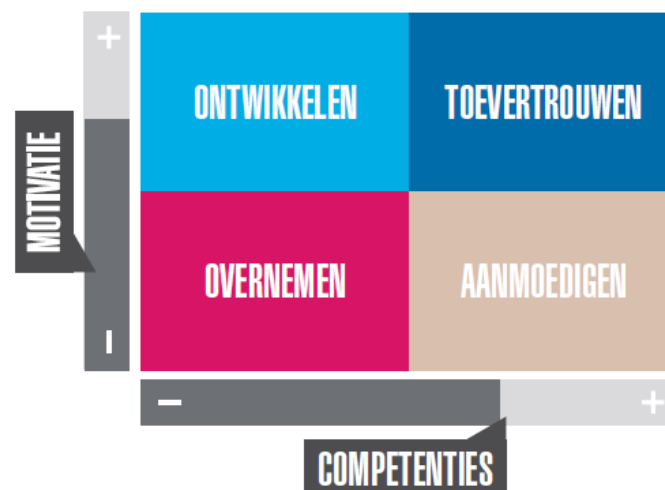
4.3 Methodiek LIMOR – Situationeel begeleiden 2.0

LIMOR heeft haar eigen begeleidingsmethodiek ontwikkeld: Situationeel Begeleiden 2.0 (SB 2.0). De huidige situatie, vraag, en behoefte van de cliënt zijn altijd leidend. Onder ‘situatie’ verstaan we het geheel aan cliënt-, omgevings- en organisatiefactoren die van invloed zijn op de competenties en de motivatie van de cliënt. Deze factoren zijn verbonden met elkaar en beïnvloeden elkaar in meer of mindere mate. Binnen de methodiek is daarom altijd oog voor het geheel van factoren en hun onderlinge invloed, vanaf de start van het begeleidingstraject tot en met de afronding.

Situationeel begeleiden biedt daarmee duidelijke kaders, waarbinnen de begeleider de professionele ruimte heeft om telkens datgene te doen wat passend en nodig is.

4.3.1 Motivatie en competenties

De basis van SB 2.0 is gestoeld op motivatie en competenties van cliënten en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Anders gezegd: wat wil en kan iemand. De motivatie gaat over zelfvertrouwen en toewijding, de competentie gaat over kennis, ervaring en vaardigheden. Afhankelijk van de situatie en de aan- of afwezigheid van competenties en vaardigheden, kiest de begeleider een benadering die bij de cliënt en diens situatie past. Hierbij staan de wensen en de behoefte van de cliënt centraal.



Figuur 1: Model van de vier benaderingswijzen

4.3.2 Vier pijlers

Zoals al kort benoemd in 3.2 is de begeleiding gericht op het stabiliseren en verbeteren van de situatie van de cliënt op vier pijlers:

1. Stabiele huisvesting: een veilige en passende woon- en verblijfplaats. De cliënt kan en wil zelf voldoen aan de bijkomende verplichtingen.
2. Financiële stabiliteit: inkomen uit arbeid of sociale verzekeringswetten. We kijken wat nodig is rondom schuldenregelingen, een schuldsaneringstraject en in het uiterste geval budgetbeheer.
3. Actieve deelname aan de samenleving: het (opnieuw) actief meedoen in de samenleving. Te denken valt aan actief burgerschap als buurtbewoner of vrijwilliger.
4. Steun- en leunstructuren: het inzetten, uitbreiden of opbouwen van een netwerk waaraan de cliënt steun heeft.

LIMOR is van mening dat ieder mens naar eigen tevredenheid, zowel persoonlijk als maatschappelijk, moet kunnen functioneren in een omgeving van zijn / haar keuze. Ons doel hierbij is een zo groot mogelijke kwaliteit van leven en zelfredzaamheid voor de cliënt.

4.4 Begeleidingsproces

Het begeleidingsproces is grofweg op te delen in drie fasen: start, uitvoering en afronding. In de startfase vindt er o.a. een start-/intakegesprek plaats en wordt de Zelfredzaamheidsmatrix (ZRM) ingevuld. Aan de hand hiervan worden de situatie, de hulpvraag, de risico's en de verwachtingen van de cliënt geïnventariseerd. Zo nodig vinden er extra inventarisaties plaats van bijvoorbeeld de risico's of de situatie.

Als de informatie is verzameld, komt de cliënt bij LIMOR in begeleiding en start de uitvoeringsfase. Zo snel als mogelijk wordt er samen met de cliënt een begeleidingsplan opgesteld. Het uitgangspunt is dat dit het plan van en voor de cliënt is, een plan op maat. De cliënt wordt uitgenodigd om na te denken over wat hij/zij wil bereiken en op welke wijze. Anders gezegd: de cliënt krijgt de mogelijkheid om zoveel mogelijk zelfregie te nemen. De mate van ondersteuning hierbij (oftewel; de benaderingswijze) is afhankelijk van de motivatie en competenties van de cliënt. Vanzelfsprekend is in het plan aandacht voor de rol van andere hulpverleners in het begeleidingstraject, en vindt er waar nodig afstemming plaats met deze hulpverleners.

In de uitvoeringsfase gaat de begeleider, samen met de cliënt aan de slag met de doelen op de vier pijlers, zoals geformuleerd in het begeleidingsplan. Het uitgangspunt is om continue zorg te bieden die veilig, doeltreffend en passend is. Het inventariseren van risico's is hierbij van belang. Hier ligt nog een verbeterpunt voor LIMOR (zie hoofdstuk 6). Daarnaast handelt LIMOR volgens wet- en regelgeving. Dit wordt regelmatig getoetst (zie hoofdstuk 7).

Als er sprake is van medicatiegebruik, dan worden hier duidelijke afspraken over gemaakt. De begeleider handelt volgens de medicatieprocedure van LIMOR.

In de afrondingsfase is het gewenste resultaat van de hulpverlening behaald en is de cliënt klaar om door- of uit te stromen.

4.5 Cliëntmedezeggenschap

In 2018 heeft LIMOR een visiedocument opgesteld over medezeggenschap van cliënten. Intra- en extramurale cliënten, hebben zowel individueel als in collectief inspraak op alle zorg gerelateerde zaken (begeleiding, leefklimaat, woonklimaat, zorgklimaat). Dit is binnen LIMOR een belangrijk onderdeel in de bedrijfsvoering. LIMOR ziet dan ook de kennis, kunde en kracht van de cliënt als onmisbare schakel in het vormgeven van de zorg. LIMOR kent cliëntmedezeggenschap op drie niveaus:

1. Individuele medezeggenschap van de cliënt. Een cliënt benut mogelijkheden om de eigen, individuele belangen te behartigen en individuele doelen na te streven. Dit wordt onder meer bereikt door de focus te leggen op de eigen regie in het begeleidingstraject en is geborgd in de begeleidingsmethodiek van LIMOR “situationeel begeleiden 2.0”.
2. Collectieve medezeggenschap op teamniveau. Cliënten geven hun standpunt aan over zorg gerelateerde zaken (leefklimaat, woonklimaat, zorgklimaat). Dit gebeurt onder andere in huiskameroverleggen. De teams zijn verder vrij in de wijze waarop zij deze vorm van medezeggenschap vorm geven.
3. Collectieve medezeggenschap op centraal niveau. De Centrale Cliëntenraad vertegenwoordigt het belang van alle cliënten van LIMOR en adviseert over onderwerpen die voor alle cliënten van LIMOR van belang zijn en op centraal/ directie niveau besloten moeten worden.

5 Ervaringen van cliënten

5.1 Cliënttevredenheidsmeting 2016 / 2017

Het laatste organisatie brede cliënttevredenheidsonderzoek vond eind 2016 / begin 2017 plaats, middels de Consumer Quality Index (CQI). De CQI is in de branche waarin LIMOR opereert, een zeer gebruikelijk instrument om tevredenheid van cliënten te meten. De respondenten waarden LIMOR gemiddeld met een 8.24. De hoogste scores zijn behaald op de vragen of er afspraken zijn gemaakt over de begeleiding, medewerkers beleefd zijn en of cliënten zich serieus genomen voelen door medewerkers. De vragen met de hoogste verbeterscore richten zich op of de cliënt door de hulp beter om kan gaan met mensen en situaties waar de cliënt eerder problemen mee had en op de hoeveelheid hulp.

De opvolging van de resultaten van het onderzoek vindt plaats op teamniveau.

5.2 Cliënttevredenheidsmeting 2019

In 2018 heeft team Zwolle meegedaan met een pilot “Menselijke Maat” vanuit de gemeente Zwolle. De Menselijke Maat geeft een beeld in hoeverre het zorgorganisaties lukt om daadwerkelijk het welbevinden van cliënten te bevorderen en daarmee gezondheidswinst te behalen. De ervaringen vanuit deze pilot hebben ertoe geleid dat LIMOR begin 2019 het organisatie brede cliënttevredenheidsonderzoek uit gaat voeren met het instrument “de Menselijke Maat”.

LIMOR heeft er bewust voor gekozen om voor al haar cliënten één instrument te hanteren voor het meten van cliëntervaringen. Zo ook voor haar WLZ cliënten. LIMOR is van mening dat de Menselijke Maat het instrument is wat het beste past bij de doelgroep en het beste een beeld kan geven van de kwaliteit van leven van cliënten en de verbetermogelijkheden daarin.

Vanzelfsprekend wordt er in het individuele begeleidingstraject met cliënt continu aandacht besteed aan cliëntbeleving en –tevredenheid.

5.3 Enquête cliëntervaringen 2018

Om over 2018 toch een beeld te schetsen van de ervaringen van cliënten, heeft LIMOR haar WLZ een enquête gehouden onder haar WLZ cliënten.

Uit de enquête kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Cliënten vinden dat de zorg die zij krijgen is afgestemd op hun vragen en behoefte.
- Cliënten ervaren voldoende zeggenschap bij belangrijke beslissingen die worden gemaakt in hun traject;
- Medewerkers helpen de cliënt bij het vinden van oplossingen en zijn er daadwerkelijk voor de cliënt.
- Alle cliënten geven aan dat de begeleider aandacht heeft voor het netwerk van de cliënt en het betrekken hiervan. Cliënten geven daarentegen ook aan hier niet altijd behoefte aan te hebben.
- Op de vraag welk cijfer cliënten momenteel geven aan hun leven op een schaal van 1 tot 10, komt hier een gemiddeld cijfer uit van 8,4.

6 Betrokken en vakbekwame medewerkers

6.1 Vakbekwame medewerkers

Het personeels- en organisatiebeleid van LIMOR is er op gericht voorwaarden te creëren waarbinnen medewerkers hun werk zo goed mogelijk kunnen doen. LIMOR heeft in 2018 sterk geïnvesteerd in de individuele ontwikkeling van medewerkers en van teams middels training en scholing. In 2018 hebben de volgende trainingen en scholingen plaatsgevonden:

- Aandachtsfunctionarissen: de aandachtsfunctionaris is een nieuwe rol die de medewerker krijgt door kennis en/of ervaring en uitvoert als onderdeel van zijn of haar werk. Indien nodig krijgt de aandachtsfunctionaris extra scholing op het aandachtsgebied en ruimte om kennis over te dragen op een manier die passend is bij het aandachtsgebied.
- SB 2.0 voor trainers: er zijn zes aandachtsfunctionarissen SB 2.0 getraind als trainer en expert in SB 2.0. Er is sprake van continue kenniscreatie en borging doordat trainers, die zelf ook cliënten begeleiden, collega's opleiden in de toepassing van de methodiek.
- SB 2.0 voor medewerkers in het primair proces: Wat SB 2.0 inhoudt en wat ermee bereikt kan worden, daarin worden alle LIMOR-medewerkers getraind door aandachtsfunctionarissen SB 2.0.
- Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling: In 2018 zijn 12 medewerkers geschoold als aandachtsfunctionaris huiselijk geweld en kindermishandeling.
- Bedrijfshulpverlening
- EHealth: In juli 2018 is een start gemaakt met het trainen van 11 aandachtsfunctionarissen EHealth.
- Medicatie training: LIMOR beheert medicatie voor cliënten, indien de cliënt of de situatie van de cliënt hierom vraagt. Om ervoor te zorgen dat dit medicatiebeheer zorgvuldig en volgens richtlijnen verloopt, worden LIMOR-medewerkers, die regelmatig met medicatie werken, hiertoe opgeleid. De training wordt aangeboden middels een e-learning programma, ontwikkeld door het Instituut voor Verantwoord Medicijngebruik (IVM).
- Psychopathologie
- Projectleiderschap: De rol projectleider is in 2018 nieuw geïntroduceerd binnen de organisatie. De projectleider begeleidt een traject dat aanverwant is aan de eigen werkzaamheden, maar niet binnen de eigen taakstelling kan worden gerealiseerd. In totaal zijn er zes medewerkers getraind.
- Hoarding: LIMOR is specialist in de begeleiding van cliënten met hoarding problematiek. In 2018 is de verdere professionalisering van medewerkers op dit onderwerp in gang gezet. Uit de organisatie zijn 15 medewerkers getraind op het onderwerp middels de cursus 'Aanpak vervuiling en hoarding'.
- Verzuim management en het voeren van verzuimgesprekken: Ter ondersteuning aan de verzuimbegeleiding is het management in 2018 geschoold op het onderwerp verzuimmanagement.

Loopbaanbudget (LBB)

Op 1 juli 2015 startten medewerkers met sparen binnen het Loopbaanbudget. De aanwezigheid en het gebruik van het Loopbaanbudget stimuleert de individuele medewerker stil te staan bij zijn/haar eigen persoonlijke ontwikkeling en vitaliteit.

6.2 Medewerkerevaluaties

Zoals reeds beschreven in hoofdstuk 5, begeleidt LIMOR een kleine groep WLZ cliënten. Deze cliënten clusteren zich niet binnen één team, maar zijn verspreid over meerdere teams binnen de regio's waar LIMOR opereert. Een spreiding van cliënten betekent ook een spreiding van medewerkers die WLZ cliënten begeleiden. Om die reden heeft LIMOR ervoor gekozen geen teamevaluaties te organiseren, maar individuele medewerkerevaluaties.

De medewerkers die WLZ cliënten begeleiden, hebben een vragenlijst ontvangen met daarin vragen op vier thema's. Per thema hebben zij o.a. de sterke punten en verbeterpunten aangegeven.

6.2.1 Thema 1: de kwaliteit van het zorgproces

Iedere cliënt beschikt over een actueel begeleidingsplan die regelmatig, maar ten minste jaarlijks wordt geëvalueerd. Een deel van de medewerkers evalueert het plan nu tweemaal per jaar, maar achten dit niet altijd voldoende. Regelmatige evaluatie is daarmee een punt van aandacht.

Medewerkers hebben zicht hebben op de kwaliteit van bestaan van cliënten doordat het regelmatig onderwerp van gesprek is met cliënt en doelen regelmatig worden geëvalueerd. Medewerkers vinden dit een vanzelfsprekendheid. De regie wordt zoveel mogelijk bij de cliënt gelaten en de begeleider stimuleert en motiveert waar mogelijk. Medewerkers zijn dan ook trots op de zorg die zij bieden die daadwerkelijk is afgestemd op de individuele behoefte van cliënten, waarbij wordt gestreefd naar een zo groot mogelijke mate van zelfstandigheid.

Verbeterpunten:

- Hogere frequentie van evaluatie van het begeleidingsplan hanteren;
- Sommige cliënten hebben meer behoefte aan een woonplek waar nog meer persoonlijke aandacht en groepsmomenten zijn. LIMOR zou deze behoefte verder kunnen gaan inventariseren.
- Vaker een signaleringsplan opstellen met cliënten, zodat er beter ingegrepen / ondersteund kan worden in lastige periodes.
- Actievere inzet op begeleiding op de pijlers steun- en leunstructuren en wonen. Oftewel op het actiever begeleiden richting zelfstandig wonen en het vormgeven van een plan om dat te realiseren, met hulp van het sociaal netwerk.

6.2.2 Thema 2: cliëntveiligheid

Veiligheid is een breed begrip waar veel aandacht voor is. In de individuele begeleiding wordt gestreefd naar het creëren van een vertrouwensrelatie waarin de cliënt zich veilig voelt om zich open te stellen. Medewerkers geven aan dat dit een belangrijk aspect vormt in de begeleiding. Daarnaast is maatwerk een voorwaarde voor veilige begeleiding.

LIMOR heeft een risico taxatie instrument ontwikkeld. Eind 2018 is de pilot met dit instrument gestart. In het instrument worden risico's op vele gebieden gescoord, waaronder op gedrag, fysieke en psychische gezondheid. Sommige begeleiders maken reeds gebruik van dit instrument en stellen aan de hand van de uitkomsten al dan niet een signaleringsplan op. De ZRM wordt standaard bij iedere cliënt gehanteerd om risico's te inventariseren. Daarnaast is er in de begeleidingsgesprekken aandacht voor bepaalde keuzes en de mogelijke consequenties. Risico's worden hierdoor veelal goed inzichtelijk en direct met cliënt afgestemd.

Naast individuele veiligheid is er aandacht voor veiligheid in de voorziening. Denk hierbij aan continue bezetting, de mogelijkheid om 24 uur per dag hulp te vragen aan een vast team van medewerkers die de zorg kunnen bieden die nodig is, ongewenst bezoek kan niet zomaar de voorziening in en camerabewaking.

Tot slot zijn er duidelijke procedures en werkinstructies om een veilig zorgproces te faciliteren.

Verbeterpunten

- Medewerkers zijn niet altijd goed op de hoogte van procedures en werkinstructies.
- Enkele voorzieningen van LIMOR zijn redelijk groot. Dit maakt dat de voorziening onoverzichtelijker is en resulteert in een verminderd veiligheidsgevoel.
- Landelijke implementatie van het risico taxatie instrument zodat risico taxaties meer plaatsvinden, risico's beter inzichtelijk zijn en daar ook op gehandeld kan worden.

6.2.3 Thema 3: Samenwerking

Samenwerking met het netwerk

Er wordt met cliënt gekeken naar de wensen en mogelijkheden in de samenwerking met het netwerk. Het is de bedoeling dat hier zo veel mogelijk op wordt ingezet, maar veel cliënten hebben een klein informeel netwerk of hebben deze al in een bepaalde mate belast dat de inzet hiervan soms lastig is.

Verbeterpunten

- De wens om het informele netwerk te vergroten beter onderzoeken bij de cliënt.
- Het informele netwerk beter in kaart brengen zodat men elkaar beter op de hoogte kan brengen bij relevante signalen en er minder signalen worden gemist.
- Leren te communiceren met het netwerk t.a.v. de voortgang van de cliënt zonder dat dit ten koste gaat van de begeleiding en het contact met het netwerk.

Samenwerking met behandelaars

De samenwerking met het FACT team (GGZ) verloopt goed. Daarnaast proberen de medewerkers zo veel mogelijk samen te werken met dezelfde behandelaren als dit aan de orde is. Dit werkt effectief.

Verbeterpunten

Structureel multidisciplinair overleg, het is nu vaak reactionair.

Samenwerking in het team

Binnen de teams is er een goede afstemming over de zorg aan cliënten. Medewerkers zijn met name trots op de samenwerking tussen alle functionarissen die betrokken zijn in een traject: trajectregisseur (TR), trajectondersteuner (TO) en sociaal huishoudelijk medewerker (SHM). Tot slot benadrukken medewerkers in de enquête de zeer goede onderlinge communicatie bij signalering aan de hand van het signaleringsplan van cliënten

Verbeterpunten

- De SHM beter betrekken in caseloadbesprekingen.
- Communicatie over afspraken kan nog beter.
- Zaken beter uitspreken naar collega's, wat zorgt voor een groter veiligheidsgevoel.

6.2.4 Thema 4: Toerusting

Een deel van de medewerkers voelt zich voldoende toegerust om zijn of haar cliënten te begeleiden. Bij twijfel laten zij diagnostiek doen, zodat men zicht krijgt op de veelal onzichtbare, onderliggende problematiek van cliënt en de cliënt weer passend kunnen begeleiden. Er wordt dus tijdig hulp ingeschakeld.

Ook geeft een deel aan scholing op het gebied van LVG / LVB problematiek wenselijk te vinden om beter om te gaan met de hulpvragen van cliënten.

7 Uitkomsten andere kwaliteitsmetingen

7.1 Externe audits

Sinds 2007 is LIMOR een HKZ-erkende zorgaanbieder. Ook in 2018 heeft LIMOR de periodieke audit goed doorstaan. Er is slechts één categorie 2 bevinding geconstateerd op de structurele aanwezigheid van evaluatieverslagen in het cliëntdossier. LIMOR heeft de geldende afspraken nogmaals onder de aandacht gebracht bij medewerkers, maar het blijft een punt van aandacht.

7.2 Interne audits

In 2018 heeft één interne auditronde plaatsgevonden waarbij twee thema's zijn geauditeerd:

- Privacy / Algemene Verordening Gegevensbescherming.
- Cliëntbeleving / Cliënttevredenheid.

Naar aanleiding van de uitkomsten van de interne audit zijn teams met elkaar in gesprek gegaan en hebben zij een verbeterplan geformuleerd. Verbeteracties die zijn geformuleerd zijn bijvoorbeeld: aanstellen van een aandachtsfunctionaris privacy in het team, afspraken maken over het gebruik van namen van cliënten in rapportages, geen inhoudelijke informatie delen via WhatsApp, ontwikkeling van een nieuw evaluatieformulier waarin cliëntervaringen nadrukkelijker worden gemeten en nauwkeuriger de feedback van cliënt uitvragen.

7.3 Klachten en incidenten

Alle cliënten die een klacht hebben, kunnen terecht bij de Klachtenfunctionaris. Waar in 2017 de functie van cliëntvertrouwenspersoon (CVP) en Klachtenfunctionaris nog was gecombineerd, is deze in 2018 gescheiden. LIMOR heeft een eigen Klachtenfunctionaris en de CVP wordt extern ingehuurd wanneer nodig of wenselijk. De klachtenfunctionaris treedt zelfstandig op en is aanspreekpunt t.a.v. klachten van cliënten. In 2018 zijn 38 klachten binnengekomen bij de klachtenfunctionaris, waarvan er 36 afgewikkeld en 2 nog lopend zijn.

In 2018 zijn in totaal 379 incidenten gemeld, waarvan 136 incidenten agressie gerelateerd zijn. De analyse van de meldingen en de preventieve en corrigerende maatregelen worden middels de lijnstructuur uitgevoerd. LIMOR achtte het lerend vermogen uit incidenten echter onvoldoende binnen de organisatie. Daartoe is in 2018 is er een project gestart voor het toekomstbesteding inrichten van het meldsysteem voor incidenten. Een project dat zich enerzijds richt op de cultuur van het melden van incidenten en het leren ervan, en anderzijds op het realiseren van optimale voorwaarden om de meldcultuur en lerende aspect hierin te faciliteren.

8 CONCLUSIES

8.1 Sterke en zwakke punten organisatie volgens het bestuur

Vanuit de resultaten van 2018, de cliënt enquête en de medewerkerevaluatie, concludeert het bestuur van LIMOR dat er sterke en zwakke punten zijn in de kwaliteit van zorg.

Sterke punten:

- *Individuele aandacht:* medewerkers van LIMOR hebben oprechte aandacht voor de cliënt en zijn situatie. Ieder mens is uniek, zo ook onze cliënten. Dat maakt dat enkel een aanpak op maat passend is. In maatwerk, uiteraard binnen bepaalde kaders, ontstaat kwaliteit van zorg.
- *Methodiek Situationeel begeleiden:* Een methodiek waarin alles mogelijk is, omdat de cliënt en zijn of haar mogelijkheden centraal staan. Onze methodiek is een manier van denken, een manier van kijken. Het gaat om het geloven in mensen en mogelijkheden. Wij geloven en zien dan ook dan onze methodiek daadwerkelijk van meerwaarde is voor de kwaliteit van zorg die wij bieden.
- *'Out of the box' denken:* Medewerkers van LIMOR kunnen en durven "out of the box" te denken in het kader van onze doelgroep die niet binnen de kaders past. Dit maakt onze begeleiding en aanpak succesvol.
- *LIMOR gaat door waar anderen ophouden:* We gaan nét wat verder, waar anderen juist ophouden. Dat is onze bevoegenheid, één van de kernwaarden. Waar de cliënt een stapje achteruit doet, doen wij er twee vooruit, om hem of haar tegemoet te treden. En als dat nodig is, kunnen we tijdelijk de regie voeren en bepaalde zaken van onze cliënten overnemen. Het effect van deze aanpak is zichtbaar en wordt bevestigd in dit kwaliteitsrapport. Het risico van 'ophouden waar anderen stoppen' en de bevoegenheid van onze medewerkers is dat grenzen voor wat onacceptabel gedrag is, soms moeilijk te bewaken zijn. Dit komt terug in de zwakke punten.

Zwakke punten:

- *Consequent methodisch werken:* Door wijzigingen binnen de organisatie, zien we dat de methodiek op sommige plaatsen onder druk is komen te staan. Zo zijn medewerkers in de afgelopen periode bijvoorbeeld niet consequent getraind en was er niet altijd voldoende aandacht voor de methodiek. Het consequent methodisch werken is daardoor onder druk komen te staan. We zien geen direct effect op de kwaliteit van zorg, maar dit is wel een risico waar LIMOR aandacht voor heeft en maatregelen op treft (zie paragraaf 8.2).
- *Het risico denken:* Bij LIMOR staat het denken in mogelijkheden hoog in het vaandel, evenals doorgaan waar anderen stoppen. Dit leidt ertoe dat er niet altijd voldoende aandacht is voor de risico's die er zijn in het begeleidingstraject van de cliënt en voor de veiligheid van cliënt, mede cliënten, medewerkers en derden. Het bewust handelen op risico's en het stellen van grenzen is hierdoor onder druk komen te staan. Dit is o.a. zichtbaar in de incidenten. Een groot aandachtspunt.
- *Evenwicht behouden tussen kwaliteit en kwantiteit van zorg:* Het is van belang dat er een goed evenwicht blijft tussen *kwaliteit van zorg* en de aandacht die hier naar toe gaat vanuit management en medewerkers, en de kwantiteit van zorg (registreren, verantwoorden, targets halen) en de aandacht hiervoor. Dit is een uitdaging.

8.2 Conclusie sterke en zwakke punten vanuit kwaliteitsrapport

Uit de medewerker- en cliëntevaluaties kunnen onderstaande conclusies worden getrokken ten aanzien van de kwaliteit van zorg.

8.2.1 Wat gaat er goed en waar zijn we trots op?

- Wij streven ernaar zo veel mogelijk *maatwerk* te bieden door de zorg af te stemmen op de situatie, motivatie, competentie en hulpvragen van cliënt en de zorg daadwerkelijk in dialoog met de cliënt vorm te geven. We zijn er trots op dat cliënten dit ook daadwerkelijk ervaren.
- De mate waarop de kernwaarden terug te zien zijn in de praktijk. Medewerkers handelen daadwerkelijk bevoegen, integer, ondernemend en samenwerkend.
- Medewerkers hebben oog voor cliëntveiligheid in de voorziening en in de individuele begeleiding.
- De goede samenwerking en afstemming binnen de teams en de verschillende functionarissen om optimale kwaliteit van zorg te kunnen leveren.

8.2.2 Wat kan er beter?

- Scholing: Medewerkers kunnen beter toegerust worden om de cliënten met LVB / LVG problematiek te begeleiden. Actiepunt: verder onderzoeken van de behoefte aan scholing van medewerkers op LVG / LVB problematiek (2019 / 2020).
- Risico taxatie: Implementatie van het risico taxatie instrument om zo risico's beter in te schatten en hiernaar te kunnen handelen. Implementatie vindt plaats in 2019.
- Aandacht voor het netwerk: Meer aandacht voor de pijler 'steun- en leunstructuren' in de begeleiding aan cliënten. Het netwerk wordt nog niet altijd goed in kaart gebracht.

8.3 Concrete verbeterpunten / aandachtspunten 2019

Vanuit paragrafen 8.1 en 8.2 kan geconcludeerd worden dat er enkele verbeterpunten / aandachtspunten zijn voor 2019:

- Herstellen van het evenwicht tussen de aandacht binnen de organisatie voor kwaliteit van zorg en de aandacht voor kwantiteit van zorg, oftewel de expliciete cijfermatige verantwoording van de zorg. Dit is een aandachtspunt voor 2019.
- Implementatie van het risico taxatie instrument.
- Scholingsbehoefte van medewerkers m.b.t. LVG / LVB problematiek nader onderzoeken en eventueel organiseren.
- Het consequent methodisch werken kan beter, waaronder aandacht voor alle vier de pijlers van de methodiek, dus ook voor de steun- en leunstructuren.
- Kwaliteit van zorg verder verbeteren door implementatie van de contourennota (2019 / 2020). Dit biedt mogelijkheden om meer in te kunnen spelen op de lokale situatie en wendbaarder te zijn.

8.4 Reflectie Centrale Cliëntenraad en Ondernemingsraad

Zowel de Centrale Cliëntenraad (CCR) als de Ondernemingsraad kunnen zich vinden in de inhoud van het kwaliteitsrapport en de conclusies.

8.5 Externe visitatie

Kijkende naar de grootte van de cliëntpopulatie met een WLZ indicatie binnen LIMOR, heeft LIMOR besloten geen externe visitatie plaats te laten vinden. LIMOR acht het jaarlijkse bezoek van de HKZ auditoren voldoende om objectief te kijken naar de kwaliteit van zorg.

9 Overzicht bronnen

- Strategisch koersdocument 2016 – 2020 “Durf, compassie en verbinding”.
- Jaarverslag LIMOR 2018
- Kaderbrief LIMOR 2018 “Actief en Alert”.
- Kaderbrief LIMOR 2019 “Behendig en Lenig”.
- Contourennota organisatiestructuur LIMOR “De vorm voorbij”.
- Handboek Situationeel Begeleiden 2.0.

Bijlage I Organogram LIMOR

