

JAARVERSLAG 2021

# Samen optrekken en kennis delen



centrum voor  
consultatie en  
expertise

# Woord vooraf

Voor u ligt het jaarverslag van 2021. Opnieuw een jaar dat werd getekend door veel coronamaatregelen. Dus ook dit jaar zaten we weer erg vaak aan onze schermen gekluisterd. Zo goed en kwaad als dat gaat op die manier, zochten we samen met onze consultatievragers naar aanknopingspunten voor nieuw perspectief. Uit onze evaluaties blijkt dat we desondanks goed werk leveren. 85% van de respondenten (verwanten en zorgprofessionals) geeft desgevraagd aan met onze adviezen weer verder te kunnen. Toch knaagt het bij de CCE-professionals. Zij maken zich zorgen of ze online wel een goede inschatting kunnen maken van wat zich afspeelt in de context of onderhuids. En wat dat betekent voor de duurzaamheid van onze resultaten. Net als veel anderen, zien we dan ook reikhalzend uit naar een postcorona tijdperk waarin we de voordelen van het online werken behouden, maar waar nodig ook weer op locatie kunnen werken.

## Groei van aantal consultaties

In de laatste vier jaar is het aantal consultaties met 28% gegroeid. In 2021 bedroeg de groei ten opzichte van het jaar daarvoor bijna 5%. Het is moeilijk vast te stellen of die groei (ook) iets heeft te maken met corona. Een belangrijk deel van de groei zien we in nieuwe en ambulante vormen van zorg. Het aandeel consultatievragen in de intramurale setting blijft min of meer gelijk. Ook de vraag naar Meerzorg-ontwikkeltrajec-



Rieneke de Wit | bestuurder

*april 2022*

ten en naar onze scholingsactiviteiten is in 2021 substantieel gegroeid. En ook daar hebben we online werkvormen ontwikkeld, die we combineren met werken op locatie. Er is dus al met al weer veel werk verzet het afgelopen jaar. De groei van de vraag maakt dat we ook als organisatie zijn gegroeid en extra aandacht hebben besteed aan werving en selectie. We zijn blij met de nieuwe collega's die we hebben gevonden!

### **Samen optrekken**

Groeien in omvang vinden we als CCE overigens niet belangrijk, groeien op de inhoud daarentegen wel. Daarom hebben we in '21 de 'aCCEdemie' in het leven geroepen, een intern meerjarig leertraject voor onze coördinatoren. Tevens is een start gemaakt met een programma voor ons netwerk van externe deskundigen en een toekomstplan opgesteld voor ondersteunende medewerkers. We willen een organisatie zijn die leert. Van en met anderen, binnen de organisatie en ook daarbuiten.

Eind 2022 hebben we de update van onze strategische koers voor de komende jaren afgerond. In Kompas 2022 - 2025 is en blijft 'samen optrekken' een centraal punt. Of het nou gaat om consultaties, Meerzorg-ontwikkeltrajecten, andere vormen van advisering, onderzoek of een expertiseproject: de ervaring leert dat we de meeste waarde toevoegen als we in goed overleg met onze partners richting kiezen, een plan maken en daar samen invulling aan geven.

### **Kennis delen**

Een ander centraal thema is kennis delen en (ook weer: met elkaar) benoemen wat werkt. Uitproberen, leren, zien wat werkt en daar woorden aan geven, zijn belangrijk

in het werk van CCE. We maken daarbij gebruik van kennis en ervaring over de sectoren heen en van onze eigen onderzoekresultaten naar onder meer dynamieken en patronen in de context van cliënten met ernstig en aanhoudend probleemgedrag. CCE ondersteunt de ontwikkeling van goede praktijken en deelt deze met het brede werkveld, bijvoorbeeld via projecten als PRO en NAH++.

### **Veilige grond voor cliënten**

Komende jaren gaat CCE in het bijzonder aandacht besteden aan het helpen voorkomen van overplaatsingen van cliënten uit onmacht. Voor zorgorganisaties is het om meerdere redenen niet altijd makkelijk om het zoeken naar oplossingen voor cliënten met complexe gedragsproblemen vol te houden. CCE helpt om dat doorplaatsen te voorkomen door de juiste kennis op de juiste plek in te zetten en zo zorgprofessionals helpen toerusten om het vraagstuk zelf op te lossen. Maar soms gaat het niet (of niet in de eerste plaats) om wat de zorgprofessional nodig heeft, maar ook om de structuur en de dynamiek daaromheen. CCE analyseert en beschrijft welke uitstotingsmechanismen en welke beschermende factoren een rol spelen en wat kan worden ingezet om 'veilige grond' te realiseren voor specifieke cliënten.

*Tot zover over plannen voor de komende jaren. Dit jaarverslag gaat immers vooral over 2021. Roept dit verslag vragen op of heeft u daar een opmerking over, dan horen wij dat uiteraard graag.*



**1** Consultatie

Organisatie  
in beeld **5**

**4** Samen  
optrekken

**2** Meerzorg

Reflecteren en  
kennis delen

Kengetallen  
en cijfers **6**

**3**



# 1 Consultatie

Daar waar mensen langdurige of intensieve zorg nodig hebben, kan een situatie soms zo complex zijn dat zorgprofessionals dreigen vast te lopen. De zorgprofessional, de familie of de cliënt zelf vinden dat de kwaliteit van bestaan onder druk staat, en dat er geen of onvoldoende zicht is op verbetering. In zo'n situatie, waarin vrijwel altijd ook ernstig probleemgedrag<sup>1</sup> aan de orde is, kan CCE een consultatie starten op verzoek van professionals en naast betrokkenen. We zijn actief in de jeugdhulp, het onderwijs, de geestelijke gezondheidszorg (GGZ), de gehandicaptenzorg en de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT). Professionals en betrokkenen gaan met hulp van onze externe deskundigen samen op zoek naar meer perspectief. Zo nodig ondersteunt CCE bij de implementatie van de bevindingen uit de consultatie.

Aanuragen voor consultaties

Evaluëren, leren en verbeteren

Nieuwe aanvraagprocedure voor consultaties

# 1 Consultatie

## Aanvragen voor consultaties

In 2021 werden bij CCE 1.726 nieuwe aanvragen voor consultaties ontvangen; een stijging van 4% ten opzichte van 1.652 aanvragen in 2020. Vooral in de gehandicaptenzorg en de VVT is een substantiële stijging van het aantal aanvragen te zien.

Net als in 2020 was de coronapandemie van invloed op de uitvoering van consultaties. In 2021 hebben veel gesprekken weer online plaatsgevonden. Daar waar mogelijk vonden consultaties op locatie plaats met inachtneming van de coronamaatregelen. In overleg met externe partners bespraken we voor iedere situatie de best passende oplossing.

De toename van het aantal consultaties is gefinancierd uit het geld dat is bespaard op reistijd en -kosten als gevolg van het thuiswerken door corona. In termen van snelheid en efficiency heeft thuiswerken voordelen. Dit is zeker iets om op onderdelen te behouden, maar niet voor de volle 100%. We merken dat we ons werk minder goed kunnen uitvoeren doordat online een betekenisvol deel van de context wordt gemist.

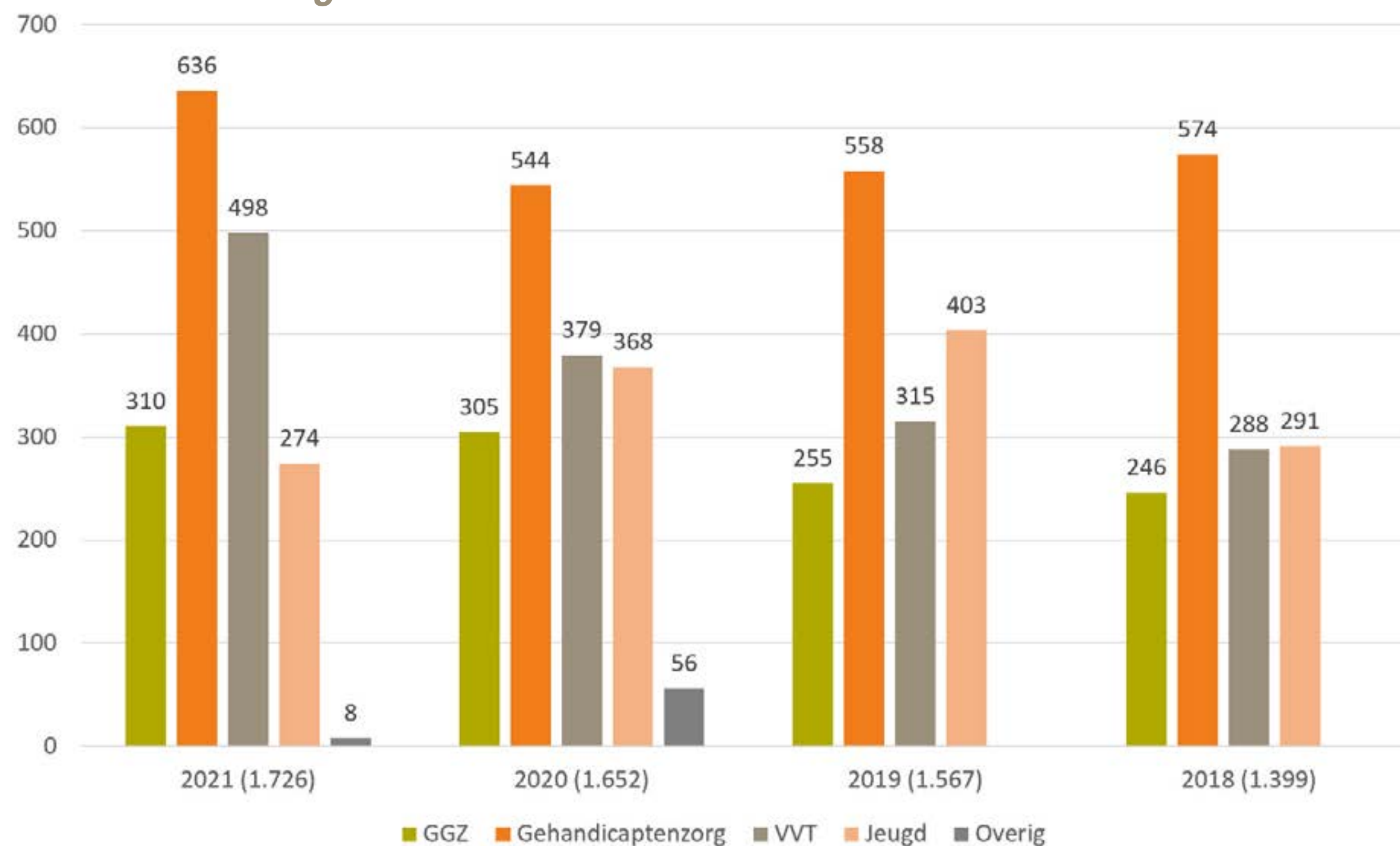
De verwachting is dat het aantal consultatie-aanvragen komende jaren blijft toenemen. Op verzoek van het ministerie van VWS is een meerjarenraming opgesteld waarover we in gesprek zijn. Deze gaat vooralsnog uit van een groei van 5% per jaar tot en met 2026. Deze groei is gebaseerd op de trend van afgelopen jaren en de toename van het aantal indicaties voor langdurige zorg.

Noot vorige pagina:

1. In de praktijk zien we dat probleemgedrag (meestal) het resultaat is van de wisselwerking tussen de cliënt en zijn omgeving. Daarom kijken we altijd 'breed, meervoudig en specifiek'. Wij gebruiken bewust de term 'probleemgedrag' en bijvoorbeeld niet 'onbegrepen gedrag', 'moeilijk verstaanbaar gedrag' of 'signaalgedrag'. Dat doen we omdat 'probleemgedrag' in veel zorgsectoren een herkenbare en veelgebruikte term is. Maar ook omdat CCE alleen in actie komt als sprake is van gedrag dat problemen veroorzaakt.

# 1 Consultatie

## Aantal aanvragen consultaties



### Evaluëren, leren en verbeteren

Structureel onderdeel van het werkproces van CCE is het systematisch evalueren van consultaties. Na afronding van ieder consultatietraject ontvangen betrokkenen een digitale vragenlijst die zij anoniem invullen. Zij geven daarin aan of het probleemgedrag van de cliënt is verminderd en of betrokkenen zich voldoende toegerust voelen om



# 1 Consultatie

zelf verder te gaan. Ook wordt geïnventariseerd wat heeft gewerkt tijdens de consultatie, en wat juist niet. Deze wijze van evalueren - per casus, in samenspraak met professionals, cliënten en/of naastbetrokkenen - draagt bij aan het borgen van behaalde resultaten en levert directe feedback aan de betrokken CCE-professionals.

Uit de evaluaties blijkt dat 97% van de aanvragers een consultatie bij CCE aanbeveelt als er sprake is van handelingsverlegenheid bij probleemgedrag. Verder voelt 85% van de respondenten zich na afloop van de consultatie goed toegerust door CCE om zelf verder te kunnen. Evaluatie van consultaties is waardevol om te leren van het werk van CCE en verbeteringen door te voeren.

## Nieuwe aanvraagprocedure voor consultaties

Sinds medio 2021 heeft CCE een nieuwe procedure voor het aanvragen van consultaties. Het lange formulier dat gedownload moest worden, is vervangen door een beknopt aanvraagformulier dat direct online ingevuld wordt. Daarmee komen de gegevens automatisch in het cliëntinformatiesysteem terecht. De nieuwe aanvraagprocedure is nu centraal geregeld, waarbij een drietal coördinatoren aanspreekpunt is voor consultatie-aanvragen. Met deze wijziging komen we tegemoet aan de wens van veel aanvragers om het proces te vereenvoudigen. Hiermee zijn de diensten van CCE beter toegankelijk, weten aanvragers sneller waar ze aan toe zijn en is het proces optimaal AVG-proof gemaakt. De eerste ervaringen van aanvragers met de nieuwe aanvraagprocedure zijn positief. De invoering had ook veel impact op het werkproces. In de loop van dit jaar evalueert een extern bureau de ervaringen van interne en externe betrokkenen met de nieuwe aanvraagprocedure.





# 2 Meerzorg

De Meerzorg-dialogoog

Het Meerzorg-ontwikkeltraject

Meerzorg-ontwikkeltrajecten  
in de coronajaren en daarna

Investeren in netwerken  
om kennis te delen

Evaluatie  
Meerzorg-ontwikkeltrajecten

Cliënten in de langdurige zorg hebben een zorgprofiel dat past bij de zwaarte van hun zorgvraag. Soms is er voor een korte of langere periode echter meer nodig, omdat de kwaliteit van bestaan van een cliënt onder druk staat. In die situaties kan de regeling Meerzorg uitkomst bieden. Vanuit deze regeling is extra geld beschikbaar om de zorg voor individuele of een groep cliënten beter aan te laten sluiten bij wat nodig is. CCE is inhoudelijk betrokken en stelt zich ten doel om samen met betrokkenen voor cliënt(en) het optimale te halen uit de mogelijkheden die de Regeling Meerzorg biedt.



## 2 Meerzorg

### De Meerzorg-dialoog

Als het gaat om de invulling van onze rol onderscheiden we twee activiteiten: de Meerzorg-dialoog en het Meerzorg-ontwikkeltraject. Heeft een zorgaanbieder meer dan tien cliënten met Meerzorg, dan vindt er minimaal één keer per jaar op initiatief van het zorgkantoor een Meerzorg-dialoog plaats tussen het zorgkantoor en de zorgaanbieder. CCE sluit daarbij aan. De Meerzorg-dialoog geeft inzicht in de organisatiecontext waarbinnen de zorgaanbieder Meerzorg levert. Het bespreken van uitdagingen en speerpunten die de zorgaanbieder ziet, helpt CCE om gezamenlijk de meest passende thema's te kiezen voor Meerzorg-ontwikkeltrajecten. In de Meerzorg-dialoog staat de verbetering van de kwaliteit van zorg voor de hele groep cliënten met Meerzorg bij een zorgaanbieder centraal. Het is een evaluatie van het afgelopen jaar en een blik op de toekomst. Ook komt aan de orde voor welke (groepen) cliënten een Meerzorg-ontwikkeltraject van start gaat.

### Het Meerzorg-ontwikkeltraject

CCE betrekken bij Meerzorg betekent gezamenlijk aan de slag gaan om de kwaliteit van bestaan van cliënt(en) te vergroten. We sluiten dan ook aan bij de wensen van de betrokkenen rond de cliënt als het gaat om themakeuze en aanpak. De vorm waarin we dat doen is een Meerzorg-ontwikkeltraject (MOT); een afgebakend traject van twee bijeenkomsten met zorgprofessionals, de cliënt en/of zijn haar vertegenwoordigers, en soms het zorgkantoor. De tijdsspanne tussen die bijeenkomsten bedraagt maximaal een half jaar. Een Meerzorg-ontwikkeltraject kan zowel op individueel cliëntniveau als op groepsniveau plaatsvinden. Bij een groepstraject is er sprake van een overkoepelend vraagstuk.



## 2 Meerzorg

Ter inspiratie en ondersteuning van zorgaanbieders bij het formuleren van de thema's voor Meerzorg-ontwikkeltrajecten, zijn webinars georganiseerd, waarin onder leiding van een CCE-coördinator, de thema-keuzes werden besproken. Naast deze externe webinars is ook intern geïnvesteerd in het begeleiden van coördinatoren en consultants bij het begeleiden van Meerzorg-ontwikkeltrajecten met inzet van diverse werkvormen.

Omdat we signalen kregen dat deze uitvoering van de regeling voor veel betrokkenen niet helemaal duidelijk was, heeft CCE een [korte animatie](#) gemaakt waarin de regeling Meerzorg in het algemeen en Meerzorg-ontwikkeltrajecten in het bijzonder, op toegankelijke wijze wordt uitgelegd. Deze animatie wordt inmiddels ook door partners in het veld gebruikt in hun communicatie.

### **Meerzorg-ontwikkeltrajecten in de coronajaren en daarna**

Ondanks de voortdurende beperkingen die de pandemie oplegde aan zorgaanbieders zagen we in 2021 toch een forse stijging van het aantal Meerzorg-ontwikkeltrajecten. Er zijn 675 Meerzorg-ontwikkelgesprekken gevoerd, dat is 87% meer dan begroot. We schrijven deze stijging toe aan twee ontwikkelingen: ten eerste het feit dat Meerzorg-ontwikkeltrajecten, twee jaar na de introductie ervan, inmiddels hun meerwaarde bewezen hebben bij zorgaanbieders en zorgkantoren, waardoor het instrument beter op hun netvlies staat. Ten tweede zagen we in 2021 dat op grond van de pandemie, online-bijeenkomsten 'het nieuwe normaal' werden. Meerzorg-ontwikkeltrajecten werden online opgepakt, daar waar dat in 2020 nog lastig was voor veel zorgaanbieders.





## 2 Meerzorg

De toename van het aantal Meerzorgaanvragen baart de zorgkantoren zorgen; zij proberen op verschillende manieren grip te krijgen op deze ontwikkeling. Een van die manieren is te kijken naar de kwalitatieve aspecten op grond waarvan Meerzorg wordt toegekend. CCE is betrokken bij de pas opgerichte Moreel Beraadkamer Meerzorg die naar verwachting de handvatten (in de vorm van zogenoemde 'moresprudentie') gaat ontwikkelen voor de toekenning van de Meerzorgmiddelen. De groei van het aantal Meerzorgaanvragen leidt ook tot meer Meerzorg-ontwikkeltrajecten. In 2021 is er een flexibele schil van consultants ingericht, die ingezet kan worden voor Meerzorg, als de druk op CCE-coördinatoren te hoog is.

### **Investeren in netwerken om kennis te delen**

Met zorgkantoren is op alle niveaus intensief contact en vindt er samenwerking plaats. Datzelfde geldt voor brancheorganisaties en zorgaanbieders. We koersen gezamenlijk op invoering van de nieuwe systematiek voor aanvragen van Meerzorg medio 2022. Inhoudelijk delen we onze visie op, en kennis over complexe zorg en probleemgedrag met zorgkantoren, zodat dit hen ondersteunt in het beoordelen van aanvragen voor Meerzorg. Dat doen we bijvoorbeeld door samen te sparren over casuïstiek, maar ook door de ontwikkeling van een incompany training. De voorbereidingen daarvan zijn gestart in 2021 en worden in 2022 uitgevoerd voor de zorgkantoren van CZ. Met Zorgverzekeraars Nederland (ZN) hebben we in 2021 de eerste stappen gezet in het onderzoeken van de mogelijkheden om de inzichten uit het [model 'Bewegen bij Probleemgedrag'](#) te integreren in hun reguliere kennistraject. Dit proces loopt door in 2022. Daarnaast hebben we door middel van webinars, maar ook artikelen op onze eigen online platforms en op die van VGN, ervaringsverhalen rond Meerzorg gedeeld.



## 2 Meerzorg

Ook een gezamenlijk symposium over Meerzorg met VGN en ZN is een voorbeeld van hoe we kennis delen over Meerzorg.

### Evaluatie Meerzorg-ontwikkeltrajecten

In 2021 hebben we een start gemaakt met het doorlopend evalueren van de resultaten en de waardering van onze betrokkenheid bij Meerzorg. Doel van deze evaluatie is leren van eigen werk om dit continu te optimaliseren. De vorm waarin we de evaluatie uitvoeren is een digitale vragenlijst. De eerste resultaten maken duidelijk dat de betrokkenheid van CCE bij Meerzorg-ontwikkeltrajecten overwegend als positief tot zeer positief ervaren wordt.

*De betrokkenheid van CCE bij Meerzorgontwikkeltrajecten wordt overwegend als positief tot zeer positief ervaren.*



# 3 Reflecteren en kennis delen

Expertise over probleemgedrag deelt CCE in de eerste plaats via consultaties. Daarnaast wisselen we kennis en ervaring via andere activiteiten en producten uit om zorgprofessionals toe te rusten. Dat doen we in samenwerking met partijen zoals zorgaanbieders, onderwijsinstellingen en academische werkplaatsen. Doel is bijdragen aan het voorkomen van handelingsverlegenheid. Het delen van kennis, het toegankelijk maken, verdiepen, beschikbaar stellen en evalueren van gebruikte en ontwikkelde expertise in consultaties is zowel bruikbaar voor toekomstige consultaties als voor professionals in het werkveld.

Leren en Opleiden

Kennisproducten

Onderzoek

## 3 Reflecteren en kennis delen

### Leren en Opleiden

#### Visie op leren en opleiden

Expertise delen en van elkaar leren brengt CCE op verschillende manieren in de praktijk. Voor zorgprofessionals uit alle sectoren en van uiteenlopende niveaus ontwikkelen wij cursussen en leergangen rond het thema complex en aanhoudend probleemgedrag. Daarnaast wisselen we kennis uit via een Professionele Leergemeenschap met managers in de gehandicaptensector.

De leer- en ontwikkeltrajecten die CCE aanbiedt zijn gericht op het vergroten van de vakbekwaamheid, het versterken van het multidisciplinair samenwerken en het verdiepen van het lerend vermogen van zorgprofessionals. Deelname kan via open inschrijving en incompany.

De opleidingen via open inschrijving zijn ondergebracht bij RINO Groep. Deze structurele samenwerking maakt het mogelijk optimaal te profiteren van elkaars expertise en netwerk en om samen nieuwe en kwalitatieve scholingsproducten te ontwikkelen.

#### Cursussen en leergangen en incompany leertrajecten

In 2021 zijn vier leergangen en cursussen via open inschrijving aangeboden en uitgevoerd, gericht op professionals in verschillende zorgsectoren. Dit waren de Leergang Probleemgedrag in context, drie maal de cursus Emotionele ontwikkeling en de cursus Analyse en aanpak van probleemgedrag in de ouderenzorg. De Leergang Zelfverwondend gedrag vond afgelopen jaar als incompany leertraject plaats en is nu ook beschikbaar via open inschrijving. Daarnaast vragen zorgaanbieders steeds vaker leer-



### 3 Reflecteren en kennis delen

en ontwikkeltrajecten op maat aan bij CCE. Die aanvragen resulteerden afgelopen jaar in vier incompany leertrajecten voor gedragskundigen en twee incompany cursussen voor professionals in de ouderenzorg. Vanwege de coronamaatregelen vonden de cursussen en leergangen deels online plaats. De kosten voor de uitvoering van deze leergangen werden betaald uit de bijdragen van deelnemers en zorgaanbieders. Alle cursussen en leergangen worden structureel geëvalueerd onder deelnemers. Deze evaluaties leveren positieve resultaten op. Op basis van de evaluaties vindt bijstelling, kwaliteitsverbetering en doorontwikkeling van het aanbod aan.

#### **Professionele Leergemeenschap**

In 2019 startte CCE met de Professionele Leergemeenschap (PLG) voor managers in de gehandicaptenzorg. Managers dragen hiervoor zelf vraagstukken aan die met elkaar besproken worden. Denk aan een onderwerp als: 'Hoe om te gaan met de hectiek en complex probleemgedrag van cliënten in de dynamische context van een organisatie?'. Doel van de professionele leergemeenschap is kennis en ervaring uitwisselen en nieuwe praktijken ontwikkelen. In 2021 zijn de managers één keer online bijeengekomen in de Professionele Leergemeenschap. Bijeenkomsten op locatie zijn uitgesteld vanwege de coronamaatregelen.

#### **Workshops en gastlessen in onderwijs**

CCE geeft ook workshops, gastlessen, lezingen en trainingen gericht op ernstig probleemgedrag. Deze ontwikkelen we naar aanleiding van vragen van organisaties in de langdurige zorg, onderwijs- en opleidingsinstituten zoals bijvoorbeeld het Radboud-umc, GERION-VUmc, UNO-UMCG, hogescholen en mbo-opleidingen. Twee voorbeelden van betrokkenheid bij hogescholen en mbo-opleidingen zijn de minor 'Onbegre-



### 3 Reflecteren en kennis delen

pen Gedrag' en de CCE-gastlessen in het derde mbo-leerjaar profiel Zorg. CCE werkt samen met organisaties zoals Vilans en de VGN (Academie) om optimaal van elkaars kennis en expertise gebruik te maken in ons aanbod voor de verschillende onderwijsinstellingen.

In 2021 heeft CCE in de verschillende opleidingen voor specialisten ouderengeneeskunde voor eerste- en tweedejaars studenten gastcolleges uitgevoerd. Deze worden jaarlijks herhaald. Ook verzorgt CCE structureel workshops voor de Verdiepingsdag van SOON (Samenwerkende Opleidingen Ouderengeneeskunde Nederland). Deze dag is gericht op tweede- en derdejaars AIOS (arts in opleiding tot specialist) en gaat over complexe problematiek op het niveau van cliënten en teams.

In de opleiding tot AVG (arts voor verstandelijk gehandicapten) is het 'doen van een consultatie als consulent' een verplicht onderdeel. Daarnaast willen artsen in opleiding steeds vaker stage lopen bij CCE. Door het bieden van deze mogelijkheid, verbreedt CCE ook het eigen perspectief en de reikwijdte.

## Kennisproducten

### Webinars

In 2021 gaven we een vervolg aan het delen van kennis via webinars voor professionals. Het jaar ervoor bleek dat er veel behoefte was om kennis op deze manier online uit te wisselen. Mede als gevolg van de coronamaatregelen startten we in 2020 met deze webinars. Tijdens zo'n webinar gaat een CCE-consulent in op een specifiek the-

### 3 Reflecteren en kennis delen

ma in relatie tot probleemgedrag en daarover vervolgens in gesprek met zorgprofessionals.

Tijdens de webinars in 2021 stonden de volgende onderwerpen centraal:

- Voorkomen van weerstand tegen zorg, bij dementie
- Dementie en de werking van hersenen
- Omgaan met prikkels in de klas
- Voorkom probleemgedrag bij niet-aangeboren hersenletsel (NAH)
- Invloed van de omgeving op mensen met dementie
- Heldere themakeuze en passende werkvormen bij Meezorg-ontwikkeltrajecten in de ouderenzorg
- Heldere themakeuze en passende werkvormen bij Meezorg-ontwikkeltrajecten in de gehandicaptenzorg

De meeste webinars zijn vanwege het grote aantal deelnemers meerdere keren herhaald. Verder werd een groot deel van de online sessies vergezeld door een korte video die eveneens als kennisproduct beschikbaar is via onze website en social media.

#### **Tweegesprekken**

In 2020 is CCE gestart met de [serie 'Tweegesprekken'](#). Deze gesprekken zijn bedoeld om kennis te delen over wetenschappelijk onderzoek dat raakvlakken heeft met ernstige gedragsproblemen. Deze kennis is waardevol voor het werk van CCE én voor de praktijk van zorg- en onderwijsprofessionals.

Tijdens een tweegesprek gaat een externe onderzoeker in gesprek met een coördinator van CCE over de achtergronden van zijn (promotie)onderzoek, en de betekenis

*De meeste webinars zijn vanwege het grote aantal deelnemers meerdere keren herhaald.*

### 3 Reflecteren en kennis delen

daarvan voor vastlopende situaties van mensen met een complexe zorgvraag. Wat is de waarde van het onderzoek voor het werk van CCE en de praktijk van zorg- en onderwijsprofessionals, daar waar sprake is van ernstige gedragsproblemen?

In 2021 zijn de volgende 'Tweegesprekken' gepubliceerd over de volgende onderwerpen:

- Integraal werken in de jeugdzorg
- Verslaving bij mensen met een licht verstandelijke beperking
- De invloed van omgevingsfactoren op het gedrag van kinderen
- Dementie op jonge leeftijd
- Somatische en gerontopsychiatrische vraagstukken in het verpleeghuis
- Meer inzicht in zeldzame syndromen

In de loop van 2022 verschijnen meer tweegesprekken over actuele promotieonderzoeken.

#### **Kennis delen buiten Nederland**

Binnen Europa is CCE actief om kennis te halen én te brengen. Deze kennis delen we weer met professionals in eigen land. Dat doen we met een beperkt budget.

Van 23 t/m 25 september nam CCE online deel aan het 13e European Congress of Mental Health in Intellectual Disability (EAMHID) in Berlijn. In aanloop naar het congres werden diverse sprekers geïnterviewd. Deze interviews zijn te lezen op de [website van CCE](#).

De abstracts die zijn ingediend voor het EAMHID-congres zijn gehonoreerd en resulteerden in drie presentaties over 'The CCE approach'. Hierin stonden de volgende the-



### 3 Reflecteren en kennis delen

ma's centraal: zelfverwondend gedrag, de vragenlijst kwaliteit van bestaan en de invloed van organisatiefactoren op de context van cliënten.

Daarnaast deelt CCE expertise over ernstig probleemgedrag via [online Engelstalige kennisproducten](#). Deze producten zijn enerzijds gericht op experts van internationale fora en anderzijds op docenten en studenten. Met deze kennis leveren we bijvoorbeeld een bijdrage aan Engelstalig onderwijs aan hbo-opleidingen en universiteiten in Nederland. De website van CCE biedt onder andere ruimte voor Engelstalige informatie over de visie en werkwijze van CCE, somatische verklaringen voor probleemgedrag en het promotieonderzoek naar de invloed van de organisatiecontext op probleemgedrag. In 2021 zijn Engelse vertalingen verschenen van tien casusbeschrijvingen uit de serie 'Leren van Casussen'. Daarnaast zijn zes videopresentaties van CCE Podium ondertiteld in het Engels.

#### **Nieuwe ronde CCE Podium**

In 2021 was er een nieuwe ronde van CCE Podium. Vier experts van CCE deelden hun kennis over nieuwe thema's rond probleemgedrag. Hun doel is andere zorgprofessionals te inspireren met vernieuwende ideeën en inzichten. In juni hebben de opnames in een studio plaatsgevonden, deze keer zonder publiek vanwege de coronamaatregelen. In het najaar van 2021 waren de videopresentaties online te zien op de [website van CCE](#). Tot dusver namen 36 experts deel aan CCE Podium. Hun verhalen zijn online te zien en inmiddels meer dan 100.000 keer bekeken. In 2022 staat een nieuwe serie video's op CCE Podium gepland. Het centrale thema is 'emotionele ontwikkeling' dat in veel consultaties een rol speelt.

### 3 Reflecteren en kennis delen

#### Leren van Casussen

Tijdens consultaties zet CCE externe deskundigen in die helpen om nieuw perspectief te creëren bij vastlopende situaties. In alle gevallen is sprake van complexe zorgvragen en ernstig probleemgedrag. Deze consultaties leveren veel kennis en inzichten op. Elk consultatietraject is leerzaam voor het team, de familie en de mensen van CCE.

'Leren van Casussen' is een kennisproduct waarbij CCE-consultaties systematisch worden geanalyseerd en beschreven: wat was het probleem waar CCE voor werd geconsulteerd en hoe werd dat probleem aangepakt? Een direct betrokkene vertelt over de probleemsituatie, de interventies, de resultaten en de geleerde lessen. In 2021 werden nieuwe casussen toegevoegd aan de bijna 80 gepubliceerde casusbeschrijvingen. Deze worden regelmatig gebruikt door onderwijsinstellingen en tijdens workshops op congressen en studiedagen. Een deel van de beschreven casusbeschrijvingen is sinds 2021 ook in het Engels beschikbaar.

Voor zorgprofessionals die betrokken waren bij een CCE-consultatie of interessante inzichten uit eigen casuïstiek willen delen, was een 'Leren van Casussen-driedaagse' georganiseerd die vanwege de coronamaatregelen is uitgesteld naar 2022. Deze driedaagse biedt hen de mogelijkheid om onder professionele begeleiding een casus te analyseren en te verwerken in een videoproductie, zodat anderen van de opgedane kennis kunnen leren.

#### Good practice bij zelfverwonding in praktijk brengen

Zelfverwonding is een heftige vorm van probleemgedrag bij mensen met een ernstige verstandelijke beperking. In CCE-consultaties zien we dat de impact van zelfverwon-

*Elk consultatietraject is leerzaam voor het team, de familie en de mensen van CCE.*

### 3 Reflecteren en kennis delen

ding groot is, voor de persoon zelf en de mensen in zijn omgeving. Dat was aanleiding om in 2017 het [boek 'Zelfverwonding'](#) uit te geven. Dit boek beschrijft een good practice: een interdisciplinaire aanpak van diagnostiek, interventie en evaluatie bij zelfverwondend gedrag. Deze vormt de basis om de ontwikkelde kennis verder te delen met zorgprofessionals, deze toe te passen in de praktijk en waar nodig verder aan te vullen. Bij consultaties voor cliënten met zelfverwonding werkt CCE nu ook zelf volgens de good practice.

In 2021 is de informatie uit het boek ook online beschikbaar gesteld voor professionals. ['Aanpak zelfverwonding bij ernstige verstandelijke beperking'](#) is het startpunt voor zorgprofessionals met theoretische verklaringen en praktische handvatten bij zelfverwonding van cliënten. In 2021 is verder een e-learningmodule gemaakt over zelfverwonding voor gedragskundigen die in samenwerking met RINO Groep beschikbaar wordt gesteld. Ook is gewerkt aan een toolkit voor teams over het omgaan met ethische vraagstukken bij zelfverwonding. Deze verschijnt in de loop van 2022.

#### **Vragenlijst kwaliteit van bestaan**

Voor mensen met ernstige meervoudige beperkingen is het soms moeilijk om aan te geven hoe ze de kwaliteit van hun bestaan ervaren. Dit legt een extra verantwoordelijkheid bij degenen die betrokken zijn bij hun zorg. Het is aan hen om signalen op te vangen, met elkaar te bespreken en te interpreteren. Om dat proces te faciliteren, ontwikkelde CCE een geheel vernieuwde 'Vragenlijst kwaliteit van bestaan'. Deze vragenlijst is digitaal beschikbaar via de [website van CCE](#). Bij de vragenlijst is een korte animatie gemaakt om te laten zien hoe de vragenlijst ingezet kan worden. Eerdere evaluatie leverde op dat de vragenlijst vaak gebruikt werd als handvat bij de zorg voor



## 3 Reflecteren en kennis delen

mensen met een ernstig meervoudige beperking. Of de nieuwe versie ook veel gebruikt wordt, gaan we onderzoeken.

### Onderzoek

#### Onderzoeksagenda

Hieronder staan diverse onderzoeken beschreven waar CCE bij betrokken is. In de tussentijd ontwikkelen we een eigen onderzoeksagenda. Op basis daarvan gaan we in gesprek met de Academische Werkplaatsen om te kijken hoe we de verschillende agenda's op elkaar aansluiten. We pakken bij voorkeur die onderwerpen op waar ook anderen mee bezig zijn zodat deze van meerdere kanten worden belicht en de uitkomsten breed worden gedragen.

#### Aandacht voor context van probleemgedrag

CCE heeft veel aandacht voor de invloed van de sociale, fysieke en organisatorische context van de cliënt op het ontstaan en in stand houden van ernstige en hardnekkige vormen van probleemgedrag. Over dit thema verscheen in 2019 de [publicatie 'Bewegen bij probleemgedrag'](#) over de invloed van de organisatiecontext op vastlopende situaties van probleemgedrag in de langdurige zorg. Doel van deze publicatie is zorgprofessionals en managers meer bewust te maken van de invloed van de context op vastlopende situaties in de zorg. De inhoud ondersteunt hen bij het weer in beweging komen en het samenwerken aan perspectief. Inmiddels hebben al veel exemplaren van het boek, zowel in print als in de online versie, zorgprofessionals bereikt. Het model dat de basis vormt van de publicatie verwerft meer en meer aanhang bij zorgprofessi-



### 3 Reflecteren en kennis delen

onals. Daar draagt de toepassing ervan in veel van onze consultatie- en Meerzorg-ontwikkeltrajecten vanzelfsprekend aan bij.

Om zorgprofessionals optimaal te faciliteren bij de inzet van theorie is in 2021 veel energie gestoken in het ontsluiten van de kennis uit het boek. Dat gebeurde onder andere door online bijeenkomsten met externe deskundigen en een scholingsaanbod voor zorgprofessionals en zorgkantoren. De bevindingen uit het boek zijn ook gedeeld via de [online wegwijzer op de website van CCE](#). Daar zijn binnenkort ook nieuwe werkvormen voor teams beschikbaar die in 2021 ontwikkeld zijn. Zo vormt de online wegwijzer een verzamelplaats van uitleg, werkvormen en praktijkverhalen over het werken met 'Bewegen bij probleemgedrag'. In 2021 lag de focus vooral op inbedding ervan in consultaties in de Gehandicaptenzorg en in de VVT. In 2022 volgen de sectoren Jeugdhulp en GGZ.

Parallel aan het verspreiden en toepasbaar maken van 'Bewegen bij probleemgedrag' is het verspreiden van de uitkomsten van het promotieonderzoek van Vanessa Olivier-Pijpers (Team Expertisemanagement CCE) over de invloed van de organisatiecontext op probleemgedrag. In 2021 zijn de bevindingen uit het Engelstalige proefschrift omgezet naar een toegankelijk geschreven Nederlandse samenvatting '[Begrijp de context, verander het probleemgedrag](#)'. Daarnaast zijn de resultaten gepresenteerd in een video in de reeks CCE Podium.

#### **Wave Outsideronderzoek**

De expertise van CCE ontwikkelt zich samen met professionals in het veld en sluit daar voortdurend bij aan. Het [outsideronderzoek Wave](#), dat doorloopt tot juli 2022, maakt

*De expertise van CCE ontwikkelt zich samen met professionals in het veld en sluit daar voortdurend bij aan.*

### 3 Reflecteren en kennis delen

ruimte voor intuïtie in de dagelijkse praktijk van zorg voor mensen met een matige tot ernstige verstandelijke beperking en ernstig aanhoudend probleemgedrag. In een tijd waarin checklists en protocollen vaak leidend zijn, creëert Wave een kans voor impliciete kennis, door het inzetten van buitenstaanders en nieuwkomers. Verdeeld over zes zorgaanbieders zijn twaalf mensen zonder ervaring in de zorg – maar mét relevante kennis en ervaring op andere levensgebieden – gestart als outsider-onderzoeker. Ze liepen twee jaar lang mee in een casus rondom één hoofdpersoon met moeilijk verstaanbaar gedrag. Als ze daartoe gelegenheid zagen, brachten ze hun eigen zienswijze en ideeën in.

Gedurende het gehele proces hebben ze over hun observaties en ervaringen verslag uitgebracht aan de hoofdonderzoekers. Bij de casussen zijn ook zorgprofessionals-in-opleiding betrokken. De ervaringen binnen de trajecten zijn gedeeld tussen de betrokken organisaties en de betrokken klankbordgroep. In 2021 hebben de outsiders hun trajecten afgerond door het opleveren van eindproducten in de meest uiteenlopende vorm: verslag, film, animatie, spelmateriaal, werkvormen. In datzelfde jaar is ook gestart met het schrijven van twee wetenschappelijke artikelen. Enerzijds over het proces van het project Wave, anderzijds over de inhoudelijke bevindingen ervan.

Voor de overdracht van kennis uit Wave is ook een aantal voorbereidingen getroffen in 2021. Bijvoorbeeld voor een expositie die in 2022 opent en waarin de eindproducten en geleerde lessen van project Wave centraal staan. Maar er is ook een basis gelegd voor een leermodule binnen het kenniscentrum van de Universiteit voor Humanistiek die in 2022 opgeleverd wordt. Daarnaast is project Wave in 2021 gepresenteerd en besproken in verschillende bijeenkomsten, zoals workshops bij KansPlus, bij





## 3 Reflecteren en kennis delen

universiteiten en op (internationale) symposia. Dit project wordt door ZonMw gefinancierd.

### Onderzoek 'Aanpak bij Zelfverwonding'

Na jarenlange praktijkervaring met consultaties voor mensen met een matige of (zeer) ernstige verstandelijke beperking en zelfverwondend gedrag is CCE gekomen tot een good practice 'Aanpak bij Zelfverwonding'. Deze good practice is een methodische en interdisciplinaire aanpak en beschreven in het boek 'Zelfverwonding' (Henderikse, 2017). CCE wil de ontwikkelde kennis zo veel mogelijk ten goede laten komen aan de praktijk. Daarom is CCE begin 2021 gestart met een project om de good practice in de praktijk te implementeren. In het najaar van 2021 is een onderzoeksvoorstel ingediend voor een vooronderzoek om inzicht te krijgen in de knelpunten en werkzame elementen bij het implementeren en toepassen van deze aanpak. Met de resultaten van dit vooronderzoek wordt een gedegen vervolgonderzoek opgezet. ZonMw financiert dit vervolgonderzoek dat wordt uitgevoerd in 2022.

### Dossieronderzoek heraanvragen

CCE wil meer inzicht krijgen in situaties waarbij cliënten telkens opnieuw in beeld komen bij consultaties. Daarom is in het najaar van 2021 een dossieronderzoek gestart. In de periode 2012-2020 was er sprake van 49 heraanvragen met drie of meer consultatietrajecten. Door inzicht te krijgen in deze casuïstiek, kunnen we zoeken naar mogelijkheden om dit – waar wenselijk – te voorkomen. De hoofdvragen in dit dossieronderzoek zijn: welke patronen en thema's spelen een rol in de situatie van een cliënt en betrokkenen over de jaren heen, wanneer er sprake is van het aanvragen van drie of meer consultatietrajecten? Wat maakt dat er meerdere malen expertise vanuit CCE

*CCE wil meer inzicht krijgen in situaties waarbij cliënten telkens opnieuw in beeld komen bij consultaties.*

### 3 Reflecteren en kennis delen

nodig is voor deze situaties? Van eerdergenoemde 49 cliënten is een selectie van tien gemaakt die wordt bestudeerd als deel 1 van het project. Deze inventarisatie levert een overzicht op van de aard en omvang van deze casuïstiek. Dit is een goede basis om vervolgens te komen tot inzicht in mogelijke handelingsperspectieven om heraanvragen te verminderen of te voorkomen. Dat vergt een vervolgproject waar coördinatoren van CCE ook bij betrokken worden.

#### **Deelname aan onderzoek**

Voor het deelnemen aan onderzoek heeft CCE contact met een aantal Academische Werkplaatsen die subsidie hebben ontvangen voor de verdere ontwikkeling van de kennisinfrastructuur in de langdurige zorg. Zo zijn wij betrokken bij een onderzoek in samenwerking met Radboudumc (ouderenzorg), Amsterdam UMC (gehandicaptenzorg), in een ZonMw-project met onder meer het Trimbos Instituut (GGZ voor cliënten in de gehandicaptenzorg) en met Centrum Verstandelijke Beperking en Psychiatrie. Met de Erasmus Universiteit werkt CCE samen aan de vernieuwing van het CCE-kennisproduct 'Somatische verklaringen van probleemgedrag'. Samen met het Universitair Kennisnetwerk Ouderenzorg Nijmegen (UKON) en ouderenzorgorganisatie De Wever is succesvol een subsidieaanvraag gedaan voor een onderzoek naar de video-interventies in de ouderenzorg.





# 4 Samen optrekken in programma's

Aansluiten met  
sectorprogramma's

Inbreng CCE in Taskforces,  
Maatwerkplekken en COT

Actieve rol van CCE bij  
expertisecentra en -netwerken

Als partner van zorgprofessionals in alle sectoren zet CCE de beschikbare expertise in bij actuele thema's en vraagstukken over complexe zorgvragen en probleemgedrag. Kennis die we opdoen in consultaties passen we actief toe in meerjarige programma's en projecten die we zelf ontwikkelen, vaak in samenwerking met professionals uit het veld. Daarnaast werken we mee aan onderzoeks- en ontwikkelprojecten van andere partijen. Deze zijn altijd gerelateerd aan de dagelijkse praktijk waarbinnen coördinatoren en externe deskundigen van CCE werkzaam zijn.



## 4 Samen optrekken in programma's

### Aansluiten met sectorprogramma's

Om in alle zorgsectoren goed aan te sluiten werkt CCE sinds 2018 met sectorprogramma's. Deze programma's richten zich op de vier zorgsectoren waarin we actief zijn (Gehandicaptenzorg, GGZ, Jeugdhulp & Onderwijs en VVT). In deze sectoren onderhouden de programmaleiders van CCE intensief contact met externe partners over de aansluiting en aanpak van CCE bij consultaties.

Zo leiden de programma's tot innovatie van onze eigen werkwijze. Naast het delen en samen uitdiepen van onze 'contextuele benadering' van probleemgedrag, wordt in de programma's gewerkt aan 'leren in netwerken' en het uitwisselen van kennis.

Uit de evaluatie van de programma's in 2021 blijkt dat deze een nieuwe dynamiek geven aan ons werk in de verschillende sectoren. Deze stellen ons in staat om beter aan te sluiten bij wat professionals nodig hebben. In 2021 is daarom besloten om de programma's te verlengen tot 2025. Daarin komt ook ruimte voor nieuwe invalshoeken, met sectoroverstijgende thema's dwars door alle programma's heen. Denk aan het voorkomen van overplaatsing en van zorg en dwang, LVB+ (mensen met een licht verstandelijke beperking en ernstige bijkomende problematiek) en eetstoornissen. Zo combineren we de aandacht voor sectorspecifieke benadering met meer overstijgende thema's.

### GGZ

#### Consultaties als co-creaties

In de GGZ staat CCE voor de uitdaging om effectiever en meer 'op maat' aan te sluiten met consultaties. In 2021 is een vervolg gegeven aan de serie casuïstiek- en intervisiesessies voor CCE-coördinatoren onder leiding van een systeemtherapeut. Tijdens



## 4 Samen optrekken in programma's

deze sessies stond het reflecteren op het eigen handelen centraal. Focus lag op het proces van consultaties met het doel beter aan te sluiten op de praktijk. De sessies waren gericht op het vergroten van procesvaardigheden, het houden van regie en het maken van consultaties tot meer co-creaties. Deze resultaten zijn voor coördinatoren ook toepasbaar bij consultaties in de andere sectoren. Inmiddels zijn de sessies afgerond. Deze hebben geleid tot een beschrijving van de uitgangspunten van een consultatietraject en een handelingskader voor systemisch werken in consultaties. Hieraan wordt in 2022 een vervolg gegeven.

### **Aansluiten bij professionals**

Afgelopen jaren is op verschillende manieren ingezet om aan te sluiten op professionals in de GGZ.

In 2021 namen we deel aan congressen met workshops en CCE-stand, publiceerden we artikelen in diverse tijdschriften, organiseerden we casuïstiekbesprekingen op HIC-afdelingen (High Intensive Care) en ontwikkelden we communicatiemiddelen zoals flyers en factsheets.

Ook zochten we actief en structureel aansluiting bij regiotafels voor hoog complexe GGZ. Daarnaast verzorgden we onderwijs voor de A-opleiding tot psychiater bij diverse GGZ-instellingen en boden we jonge psychiaters in opleiding maatschappelijke stages bij CCE.

In het najaar van 2021 nam een CCE-team deel aan de Socialrun, een estafetteloop van 555 km in 48 uur. Ruim 24 CCE-medewerkers en -consulenten liepen, skaten en

*Afgelopen jaren is op  
verschillende manieren  
ingezet om aan te sluiten op  
professionals in de GGZ.*

## 4 Samen optrekken in programma's

fietsten mee voor het goede doel: een inclusieve samenleving voor iedereen, ongeacht kwetsbaarheid of beperking. In ons werk zien we veel mensen voor wie dat nog niet vanzelfsprekend is. Daarom ondersteunt CCE het doel van de Stichting Socialrun. Veel supporters steunden het CCE-team met een donatie. In totaal is €2.100 ingezameld voor het goede doel. Dit geld besteedt de Stichting Socialrun volledig aan kleine projecten die bijdragen aan openheid rondom psychische kwetsbaarheid.

### Samenwerking met partners

Om beter aan te sluiten op de sector werken we actief samen met partners in de GGZ. Regulier is er overleg met het CIZ, Zorgkantoren, de Nederlandse ggz, MIND, Phrenos en de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Met de Stichting HIC kijken we naar wat we van elkaar kunnen leren en waar we elkaar in de praktijk kunnen versterken.

In het najaar van 2021 ondertekenden CCE en TOPGGz een intentieverklaring om de krachten te bundelen en actief gebruik te maken van elkaars expertise bij consultaties en advies aan professionals. Momenteel loopt er een pilot tussen vijf TOPGGz-afdelingen en CCE rondom een aantal specifieke aandachtsgebieden (autisme, eetstoornissen, persoonlijkheidsstoornissen, psychotrauma en SOLK, Somatisch Onvoldoende verklaarde Lichamelijke Klachten). Doel van de betrokken professionals is kennis en expertise uitwisselen en van elkaar leren bij consultaties. De pilot wordt afgerond in 2022.

### Voorkomen van dwang en drang

Het afbouwen en voorkomen van dwang en drang is een belangrijk onderwerp bij CCE-consultaties in de GGZ. Insteek van CCE is aansluiten bij ontwikkelingen en initia-







## 4 Samen optrekken in programma's

tieven in de GGZ die hieraan bijdragen. De afgelopen jaren investeerde de GGZ in het opzetten van een netwerk rond verplichte zorg in de GGZ. Een van de plannen is om in 2022 leertafels te organiseren waar betrokkenen retrospectief casuïstiek bespreken met het doel verplichte zorg te voorkomen. CCE ging over dit onderwerp in gesprek met betrokken partijen zoals Stichting HIC, F-ACT Nederland en bestuurders van diverse GGZ-instellingen, de Nederlandse ggz, politie, MIND, IGJ en Akwa GGZ.

### **Samenwerken aan herstelgerichte behandeling**

In 2021 startten CCE en Zorgkantoor Zilveren Kruis met de organisatie van netwerkbijeenkomsten over 'Samenwerken aan herstelgerichte behandeling'. In de praktijk zien we dat er beperkte behandelmogelijkheden zijn voor mensen met langdurige en complexe GGZ-problematiek. Er is een grote behoefte aan langdurige verblijfsplekken waar mensen de tijd krijgen om te 'landen' en waar met intensieve begeleiding en ondersteuning gewerkt kan worden aan herstel van vertrouwen en perspectief. Dat was aanleiding om een netwerk te creëren waarbinnen professionals van Zorgkantoren en zorgaanbieders in de GGZ kennis, ervaringen en oplossingen kunnen uitwisselen.

De geplande netwerkbijeenkomst in november 2021 is afgelast vanwege de coronamaatregelen en is verzet naar 2022.

### **Lunch & Learn bijeenkomsten**

Om aan te sluiten bij actuele ontwikkelingen in de GGZ organiseert CCE regelmatig online Lunch & Learn bijeenkomsten voor CCE-coördinatoren. Doel is kennis delen en met elkaar in gesprek gaan over de actuele onderwerpen die centraal staan. In 2021 vonden bijeenkomsten plaats over de volgende onderwerpen: Cultuursensitieve psy-

## 4 Samen optrekken in programma's

chiatric, Samenwerking tussen politie, GGZ en gehandicaptenzorg, het Zorgprestatie-model, het HIC-model en het Active Recovery Triad (ART) model.

### Jeugdhulp & Onderwijs

#### Aansluiten bij professionals

Een van de doelstellingen van het programma jeugd van CCE is om goed aan te sluiten bij professionals in de jeugdhulp en het (speciaal) onderwijs. Voor hen is CCE beschikbaar als samenwerkingspartner op het moment dat zij dreigen vast te lopen met de hulpverlening aan kinderen en jongeren. Voor professionals die willen kennismaken met CCE is [een praatplaat over het werk van CCE in Jeugdhulp en Onderwijs](#) gemaakt.

#### Samenwerken met expertteams en expertisenetwerken

In 2021 ging bijzondere aandacht uit naar de samenwerking met acht bovenregionale expertisenetwerken die in oprichting zijn voor jongeren met complexe problematiek. Met alle voorzitters spraken we en onderzoeken we wat we voor elkaar kunnen betekenen en hoe we kunnen samenwerken. In 2021 is vanuit CCE ook kennisgemaakt met vertegenwoordigers van de regionale expertteams voor jeugd en zijn over en weer contactpersonen aangesteld. Professionals van deze teams kunnen CCE inschakelen om mee te denken over complexe casuïstiek. Wat professionals in de praktijk op prijs stellen is de beschikbaarheid van externe deskundigen via CCE met specifieke, sectoroverstijgende kennis en ervaring die tijd en ruimte hebben om met alle betrokkenen breed en meervoudig te kijken naar de jeugdige zelf en zijn context.



## 4 Samen optrekken in programma's

### Kennis delen

In 2021 is CCE gestart met klankbordgroepen; één voor JeugdzorgPlus en één voor Onderwijs. Deze zijn bedoeld om samen met professionals uit het werkveld te onderzoeken wat we van elkaar kunnen leren en waar CCE toegevoegde waarde kan leveren, bijvoorbeeld met scholing of kennisproducten. Ideeën die naar voren kwamen, worden verder onderzocht en ontwikkeld.

Daarnaast zijn in 2021 diverse expertiseproducten ontwikkeld: een praktijkvoorbeeld over wat heeft gewerkt in de zoektocht voor een kind, een webinar en video over Omgaan met prikkels in de klas en tweegesprekken tussen een onderzoeker en CCE-coördinator over Integraal werken in de jeugdzorg en De invloed van omgevingsfactoren op het gedrag van kinderen.

Ook zijn bestaande kennisproducten van CCE via onze social media opnieuw gedeeld met jeugdprofessionals. Dat leverde veel positieve respons op; resultaat is dat we meer professionals bereiken en het aantal volgers vanuit de jeugdsector toeneemt.

### JeugdzorgPlus

Om JeugdzorgPlus-instellingen te ondersteunen bij het afbouwen van vrijheidsbeperkende maatregelen startte CCE het project 'Passende CCE-consultaties in JeugdzorgPlus'. Dit betekent dat zorgaanbieders met een CCE-team van gespecialiseerde deskundigen een aantal consultaties uitvoeren. Inmiddels lopen er zeven consultatietrajecten binnen dit project. Doel is meer inzicht krijgen in de werkzame factoren die helpend zijn in het zoeken naar perspectief voor én met jongeren.

*Bestaande kennisproducten zijn via onze social media opnieuw gedeeld met jeugdprofessionals.*

## 4 Samen optrekken in programma's

De resultaten van de serie consultaties gaat CCE delen met andere professionals in JeugdzorgPlus. Zoals we in de praktijk al doen blijkt dat het starten van een consultatie bij de jongere zelf, het werken met een breed team van deskundigen en de inzet van een ervaringsdeskundige veel toegevoegde waarde hebben. Het borgen van de opbrengsten van dit project is een aandachtspunt voor 2022.

### **(Speciaal) Onderwijs**

Ook in het (speciaal) onderwijs vragen professionals CCE om mee te denken bij vastlopende situaties van kinderen en jongeren op scholen. Met consultaties dragen we bij aan het creëren van meer handelingsperspectief en een passend onderwijsaanbod.

In 2021 zijn naar aanleiding van consultaties samenwerkingsgesprekken gevoerd met scholen. Doel is onderzoeken of we optimaal aansluiten bij het onderwijs en inventariseren wat werkzame factoren en verbeterpunten zijn bij consultaties. Deze gesprekken krijgen een vervolg in 2022.

De projectleider onderwijs van CCE nam actief deel aan een landelijk overleg met drie andere landelijke partijen (Onderwijsconsulenten, Gedragswerk en Raad voor de Kinderbescherming) en twee ministeries (VWS en OCW). Daarnaast sluit CCE aan bij de landelijke ondersteuningsprogramma's 'Met Andere Ogen' en 'Zorg voor de Jeugd'. In het schooljaar 2021-2022 wordt vanuit deze sparringtafel een drietal werkateliers georganiseerd rond thema's als thuiszitters, regiebehandelaarschap en de samenwerking met ouders.





## 4 Samen optrekken in programma's

Verder participeerde CCE in een regionaal overleg met onderwijspartijen in Den Haag en Eindhoven. Doel is elkaar vinden bij complexe casuïstiek en elkaar versterken, weten wie wat kan betekenen en zicht hebben op thema's die spelen in de regio. Dit overleg is geïnitieerd vanuit het bovengenoemde landelijk overleg.

Tot slot is met de schoolpsychologen van het NIP afgesproken dat CCE in het cursusjaar 2021-2022 een inhoudelijk onderdeel gaat verzorgen in de opleiding voor schoolpsychologen.

### **Gehandicaptenzorg**

#### **Aansluiting bij partners in het veld**

Ook in 2021 lag de focus op het onderhouden van contacten met stakeholders. De pandemie maakte het gedurende lange tijd lastig om elkaar fysiek te ontmoeten en daarom is er veel geïnvesteerd in online bijeenkomsten en activiteiten. Een in 2021 opgestelde uitgebreide stakeholdersanalyse vormt de basis voor een gestructureerde aanpak van contact leggen en onderhouden. We kijken dan ook terug op tal van samenwerkingen met partners in het afgelopen jaar: van deelname aan de groep VGN Ruimtemakers en de VGN werkgroep covid-communicatie tot mee-ontwikkelen van e-learningmodules binnen de VGN Academie en binnen Vilans rondom de Wet zorg en dwang.

#### **Kennis- en expertisecentra**

Ook met kennis- en expertisecentra onderhouden we nauwe contacten en hebben we samenwerkingsverbanden, bedoeld voor kennis delen en om elkaar te versterken. Denk daarbij aan het Platform EMG, Platform EVB+, ZeldSamen (netwerken voor zeld-

## 4 Samen optrekken in programma's

zame genetische syndromen), SEAA (Sectie erfelijk en aangeboren aandoeningen) en het landelijk kenniscentrum LVB. Vanuit deze samenwerking nemen we deel aan symposia en congressen, waarbij we een workshop of lezing verzorgen. We geven interviews over de werkzaamheden van CCE voor een bepaalde doelgroep of thema, verzorgen presentaties en intervisie rondom een doelgroep/thema voor gedragskundigen. Ook volgen we de lopende (promotie)onderzoeken en publiceren hierover. Een beweging die al langer gaande is, is dat rondom de laag volume, hoog complexe (LVHC) doelgroepen het zorglandschap opnieuw ingericht wordt met onder andere kennis- en expertisecentra. Binnen de gehandicaptenzorg geldt dat CCE specifiek is aangesloten voor de doelgroepen LVB+ en EVB+. CCE wil eraan bijdragen dat cliënten kunnen blijven wonen daar waar zij verblijven, door inbreng van onze expertise. Onze sectoroverstijgende ervaring is daarbij helpend.

### **Kennis delen via eigen media én de media van derden**

CCE is een vaste deelnemer aan het kennisplatform van de gehandicaptensector 'Kennisplein'. Veel van onze kennisproducten vonden ook in 2021 via dit platform een weg naar zorgprofessionals. Daarnaast continueerden we in 2021 onze samenwerking met de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN). Acht keer per jaar verschijnt er een [artikel over CCE-consultaties op de website van VGN](#). We investeren in relaties met vakbladen als Klik en Markant. Dat doen we om goede voorbeelden onder de aandacht te brengen, in de hoop en verwachting dat deze voor veel zorgprofessionals aanknopingspunten bieden voor hun eigen praktijk. Naast de media van onze partners, delen we onze kennis vanzelfsprekend ook via eigen kanalen. Zo produceerden we zeer goed bekeken video's over probleemgedrag en namen tientallen zorgprofessionals deel aan onze webinars over hetzelfde thema. Met de artikelenreeks

*CCE wil eraan bijdragen dat cliënten kunnen blijven wonen daar waar zij verblijven, door inbreng van onze expertise.*

## 4 Samen optrekken in programma's

Tweegesprekken koppelden we wetenschappelijk onderzoek aan de thema's die we in onze dagelijkse consultatiepraktijk tegenkomen. De in 2021 volledig vernieuwde Vragenlijst Kwaliteit van bestaan is door middel van een animatie onder de aandacht gebracht bij interne en externe doelgroepen.

### **Pilot innovatie-impuls**

Een van de samenwerkingsprojecten met impact in 2021 was de pilot innovatie-impuls. In deze pilot bundelen Project innovatie-impuls Gehandicaptenzorg (IIG, geïnitieerd door VWS) en CCE, kennis om perspectief te creëren bij complexe zorgvragen. In zes consultaties hebben experts van IIG, samen met de reguliere inhoudelijk consultants, gekeken naar de mogelijkheden van technologie in onze trajecten. De samenwerking heeft onder andere tot resultaat gehad dat we meer zicht hebben op wat technologische interventies kunnen betekenen in de zorg voor onze doelgroep cliënten. De centrale vraag luidde: kan naast kennis en ervaring van zorginhoudelijke experts ook technologie ondersteunend zijn in de zoektocht naar nieuw perspectief binnen CCE-consultaties. Die vraag kunnen we inmiddels met 'ja' beantwoorden. In 2022 worden de geleerde lessen in een kennisproduct verwerkt.

### **Verpleging, Verzorging & Thuiszorg (VVT)**

#### **Samenwerken met de sector**

Het jaar 2021 stond in het teken van een verdere uitbreiding en borging van samenwerking met uiteenlopende stakeholders. Dat heeft geleid tot een aantal concrete nieuwe verbanden, projecten en kennisproducten, bijvoorbeeld rond de laag volume, hoog complexe (LVHC) doelgroepen. CCE levert in dit verband een grote bijdrage aan het Doelgroepnetwerk voor mensen met dementie en zeer ernstig probleemgedrag



## 4 Samen optrekken in programma's

(D-ZEP). We nemen deel aan de stuurgroep, de regiegroep en aan diverse werkgroepen.

Met de sectie Ouderenpsychologen van NIP (Nederlands Instituut van Psychologen) en PgD (Psychologische expertise voor de ouderenzorg) ontwikkelden we een drieluik over dementie een probleemgedrag: van lijden naar leiderschap. In deze reeks van bijeenkomsten stonden thema's centraal als: professioneel leiderschap, de positie van de psycholoog/regiebehandelaar binnen inter- en multidisciplinaire teams en de invloed van de context op probleemgedrag.

Ook met Vilans zijn in 2021 producten ontwikkeld rond het thema probleemgedrag en over de Wet zorg en dwang. In samenwerking met het NKOP (Nederlands Kenniscentrum Ouderenpsychiatrie) hebben we een inhoudelijke bijdrage geleverd aan het platform VVT/GGZ en aan het opstellen van een onderzoeksagenda voor gerontopsychiatrie en ouderenpsychiatrie. Als laatste voorbeeld van samenwerking noemen we de webinars die we organiseerden voor de POH (Praktijkondersteuners huisartsen) en de vakgroepen zorgprofessionals binnen de V&VN (Beroepsvereniging Verzorgenden en Verpleegkundigen) om hen kennis te laten maken met de werkwijze van CCE.

### **Kennisdelen**

Ook het kennisdelen vindt veelal plaats binnen intensieve partnerships. Bijvoorbeeld met onderwijsinstellingen. Sinds 2021 verzorgt CCE binnen de opleidingen tot specialist ouderengeneeskunde aan de Universiteit van Maastricht een module en is overleg gestart om dit ook voor het Universitair Medisch Centrum Groningen te gaan doen. Daarnaast kunnen AIOS-ouderengeneeskunde kiezen voor een keuzestage bij CCE.

*Het kennisdelen vindt veelal plaats binnen intensieve partnerships.*



## 4 Samen optrekken in programma's

Aan de landelijke verdiepingsdag psychogeriatrie, georganiseerd door het samenwerkingsverband van vijf opleidingsinstituten, hebben we een inhoudelijke programmabijdrage geleverd.

Maar niet alleen het hoger onderwijs staat in onze aandacht. We delen ook kennis met mbo-leerlingen. Bijvoorbeeld door middel van een lesmodule probleemgedrag die samen met Vilans ontwikkeld is. Maar denk ook aan de webinars en video's over probleemgedrag die hun weg vinden naar het onderwijs. Met de VGN (Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland) is een lesmodule 'dementie en probleemgedrag' ontwikkeld.

Ook ons eigen cursus- en opleidingsaanbod voor de VVT is in 2021 doorontwikkeld. De cursus Geïntegreerde analyse van probleemgedrag in de ouderenzorg werd uitgebreid met een vierde dag. Het is een volwaardig leertraject voor zorgprofessionals met een hbo/wo-vooropleiding. Voor de opleiding Orthopedagoog Generalist van opleider RINO Groep ontwikkelden we een driedaagse module die hoog gewaardeerd wordt in de evaluaties.

Voor verzorgenden konden ook in 2021 helaas geen fysieke workshops worden gegeven door de pandemie. Daarom vergrootten we ons aanbod webinars en korte video's. De webinars werden zeer druk bezocht en vrijwel standaard tot wel drie keer toe overtekend aan inschrijvingen. De grote vraag heeft ertoe geleid dat we een aantal webinars herhalen en voorbereidingen hebben getroffen om in 2022 een nieuwe reeks te organiseren. Ook de video's die we maken ter voorbereiding van de webinars kennen een groot bereik en goede waardering en blijven op grond daarvan onderdeel van ons aanbod. Eind 2021 zijn thema's voor 2022 bepaald.



## 4 Samen optrekken in programma's

### Onderzoek

CCE draagt structureel bij aan onderzoek binnen de sector VVT. Samen met UKON (Universitair Kennisnetwerk Ouderen Nijmegen) en Expertisecentrum De Wever zijn we gestart met een onderzoek naar effecten van inzet van de VIO (Video Interventie in de Ouderenzorg) bij probleemgedrag in de ouderenzorg. Ook het WAALBED-onderzoek is in 2021 geprolongeerd, met inzet van coördinatoren en externe deskundigen van CCE. Verder is er explorierend onderzoek gedaan naar het werkproces van CCE bij consultaties in het kader van artikel 21 Wet zorg en dwang. Met de Universiteit van Maastricht is binnen een multidisciplinair consortium in 2021 een aanvraag gedaan voor een onderzoek naar interventies bij trauma en dementie.

### Inbreng CCE in Taskforces, Maatwerkplekken en COT

Op de Werkagenda Passende Zorg (Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland en Zorgkantoren) en in het Programma Volwaardig Leven (Ministerie van VWS) staan het voorkomen en oplossen van knelpunten in de complexe zorg centraal. Daarvoor zijn drie uitgangspunten geformuleerd:

- Laat cliënten bij voorkeur wonen op de plek waar ze al wonen.
- Breng expertise naar de cliënt en niet andersom.
- Betrokken teams moeten worden ondersteund om dit te realiseren.

Deze uitgangspunten worden uitgewerkt en in de praktijk gebracht binnen drie initiatieven: Taskforces, Maatwerkplekken en Crisis- en ondersteuningsteams. CCE is als onafhankelijke, landelijk opererende organisatie in alle regio's bij de drie initiatieven betrokken. Daardoor kunnen we mensen, ontwikkelingen en organisatie aan elkaar

## 4 Samen optrekken in programma's

koppelen en kennisuitwisseling stimuleren. Vanzelfsprekend delen we ook onze eigen kennis van cliënten met zeer complexe zorgvragen en onze ervaring met consultaties. Op die manier werken we mee aan de realisatie van de drie uitgangspunten en dus aan passende zorg voor cliënten.

### **Taskforces**

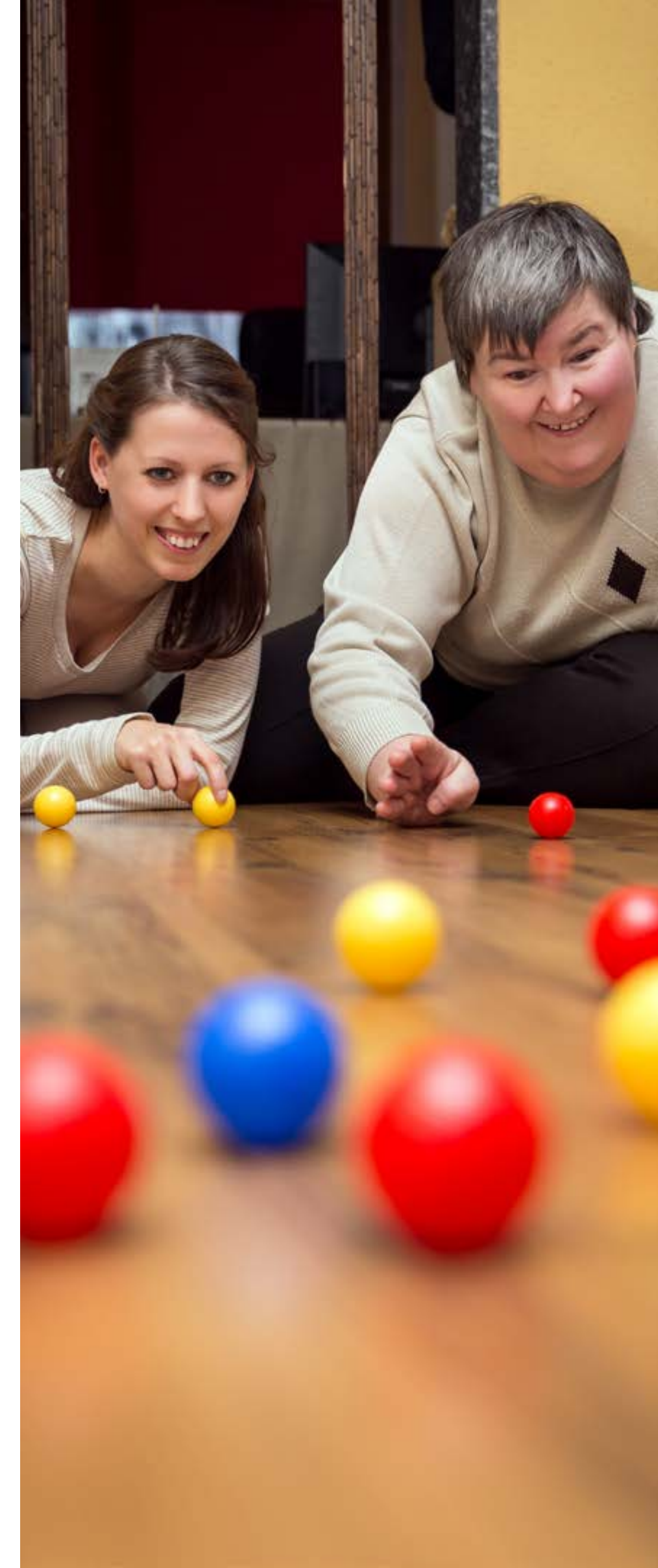
Structureel regionaal overleg met zorgaanbieders en zorgkantoren over cliënten met een complexe zorgvraag. Het doel van de taskforce is om voor cliënten passende zorg te realiseren. Dat kan zijn binnen de huidige woonvoorziening of daarbuiten.

### **Maatwerkplekken**

Op maat gecreëerde plekken, voor mensen met een zorgvraag die niet aansluit bij wat er in het bestaande, reguliere zorgaanbod beschikbaar is. De aanvraag van een maatwerkplek verloopt via de taskforces. Beoordeling vindt plaats door de landelijke Commissie Complexe Casuïstiek.

### **Crisis OndersteuningsTeam (COT)**

Het Crisis OndersteuningsTeam (COT) komt na beoordeling van een crisismelding door een crisisregisseur in actie. Het COT richt zich op het voorkomen van een crisisopname. Het adviseert bijvoorbeeld over aanpassing van de verblijfsplek van cliënten, zodat deze op een veilige manier in hun eigen omgeving kunnen blijven wonen. Ook biedt het COT extra begeleiding en ondersteuning bij de terugplaatsing van een cliënt na een crisisopname. Een crisisregisseur stelt vast dat er een crisisopname nodig is, of dat het COT in wordt geschakeld. De crisisregisseur kan ook oordelen dat er (nog) geen sprake is van een crisis, of dat een CCE-consultatie een optie is.



## 4 Samen optrekken in programma's

In 2021 vond een eerste interne evaluatie van de betrokkenheid van CCE in de initiatieven plaats. Uit die evaluatie blijkt dat we aangesloten zijn, zichtbaar en een heldere propositie hebben. Daarmee zijn we toegankelijker geworden voor zowel de zorgaanbieders als de zorgkantoren. Onze betrokkenheid, rol en inbreng hebben we vastgelegd in een [infographic](#) die we breed via onze website en social media verspreiden, en natuurlijk via de contacten binnen de drie initiatieven.

### Actieve rol van CCE bij expertisecentra en -netwerken

De huidige infrastructuur in de zorg voorziet onvoldoende in de benodigde kennis om passende zorg te bieden aan cliënten met meervoudige en complexe zorgvragen. Dat is de reden dat er - mede op initiatief van VWS - steeds meer gespecialiseerde, regionale expertisecentra en -netwerken ontstaan, zodat cliënten niet tussen wal en schip raken. Deze ontwikkeling is actueel in alle zorgsectoren waarin CCE actief is. Een deel van de mensen waar deze centra en netwerken zich op richten, overlapt met de groep cliënten voor wie wij werken. We kennen de doelgroepen en hun (gedrags)problematiek als geen ander en zien het als onderdeel van onze maatschappelijke functie om actief betrokken te zijn bij deze initiatieven én beschikbaar te zijn voor consultaties.

### Versterken van professionals

In de praktijk werkt CCE al veel samen met expertisecentra en -netwerken. We sluiten aan op de initiatieven die raakvlakken hebben met de cliëntgroepen waarbij probleemgedrag een rol speelt. Dat is bij uitstek de expertise van CCE. Met ons brede netwerk vervullen we een verbindende rol. Onze kennis over consulteren brengen we actief in. Dat geldt ook voor onze kennis over het delen van expertise. Uitgangspunt

*We sluiten aan op de initiatieven die raakvlakken hebben met de cliëntgroepen waarbij probleemgedrag een rol speelt.*



## 4 Samen optrekken in programma's

van ons werk voor de expertisecentra en -netwerken is het versterken van zorgprofessionals door hen handelingsperspectief te bieden. CCE is onafhankelijk en kent het zorgveld over de hele linie. Deze kennis delen we graag met anderen.

### **Samenwerking in GGZ en Jeugdhulp**

In de GGZ participeren we in een aantal regiotafels waar complexe casuïstiek wordt besproken. Vanuit het perspectief van cliënten staan professionals voor de uitdaging om de juiste zorg en kennis op de juiste plaats te krijgen. CCE is beschikbaar om daarover mee te denken.

Ook in de jeugdhulp participeert CCE in regionale expertteams en bovenregionale expertisenetwerken. Met alle teams en netwerken verkennen we op welke wijze we kunnen samenwerken en aansluiten.

### **Expertisecentra Langdurige Zorg**

Ontwikkelingen rond de Expertisecentra Langdurige Zorg volgt CCE op de voet. Daar waar relevant participeren we actief in deze expertisecentra en versterken we deze ontwikkeling met onze expertise. CCE is met name nauw betrokken bij de groep cliënten met Dementie en Zeer Ernstig Probleemgedrag (D-ZEP). Zo brachten wij voor het doelgroepnetwerk D-ZEP een van de drie transitimanagers in en de voorzitter van de stuurgroep. Verder is CCE goed vertegenwoordigd in de verschillende werkgroepen die zich bezig houden met de verdere uitwerking van de plannen; waaronder de ontwikkeling van een kenniscentrum voor deze doelgroep.

## 4 Samen optrekken in programma's

### **Clënten met LVB+ en EVB+**

CCE is ook betrokken bij twee voor ons relevante cliëntgroepen die buiten de kaders van de Expertisecentra Langdurige Zorg vallen vanwege de grote omvang. Het gaat om cliënten met LVB+ (mensen met een licht verstandelijke beperking en ernstige bijkomende problematiek) en om cliënten met EVB+ (mensen met een ernstige verstandelijke beperking en bijkomende problematiek). Voor beide cliëntgroepen zijn we in gesprek met betrokken partijen. Deze gesprekken lopen door in 2022.





# 5 Organisatie in beeld

Bij CCE werken talentvolle professionals. Ruim 110 medewerkers zijn bij ons in dienst. Zij zijn werkzaam als coördinator, als projectleider expertisemanagement en in diverse staf- en ondersteunende functies. Daarnaast heeft CCE een groot netwerk van circa 650 externe deskundigen, die inzetbaar zijn als consulent of casemanager vanwege hun specifieke expertise.

Zij werken als ZZP'er of zijn gedetacheerd vanuit een zorgaanbieder. Denk bijvoorbeeld aan gedragskundigen, psychiaters, specialisten ouderengeneeskunde, systeemtherapeuten en verpleegkundig specialisten. Bij CCE draagt iedereen bij aan het realiseren van onze doelstelling: het bieden van nieuw perspectief voor mensen in vastlopende zorgsituaties, daar waar sprake is van ernstig probleemgedrag. In onze werkomgeving staat samenwerking voorop. Voor medewerkers is er veel ruimte en mogelijkheid om van elkaar te leren en talenten te ontwikkelen.

Medewerkers, externe deskundigen en organisatie

Bestuur en Raad van Toezicht

Ondernemingsraad

## 5 Organisatie in beeld

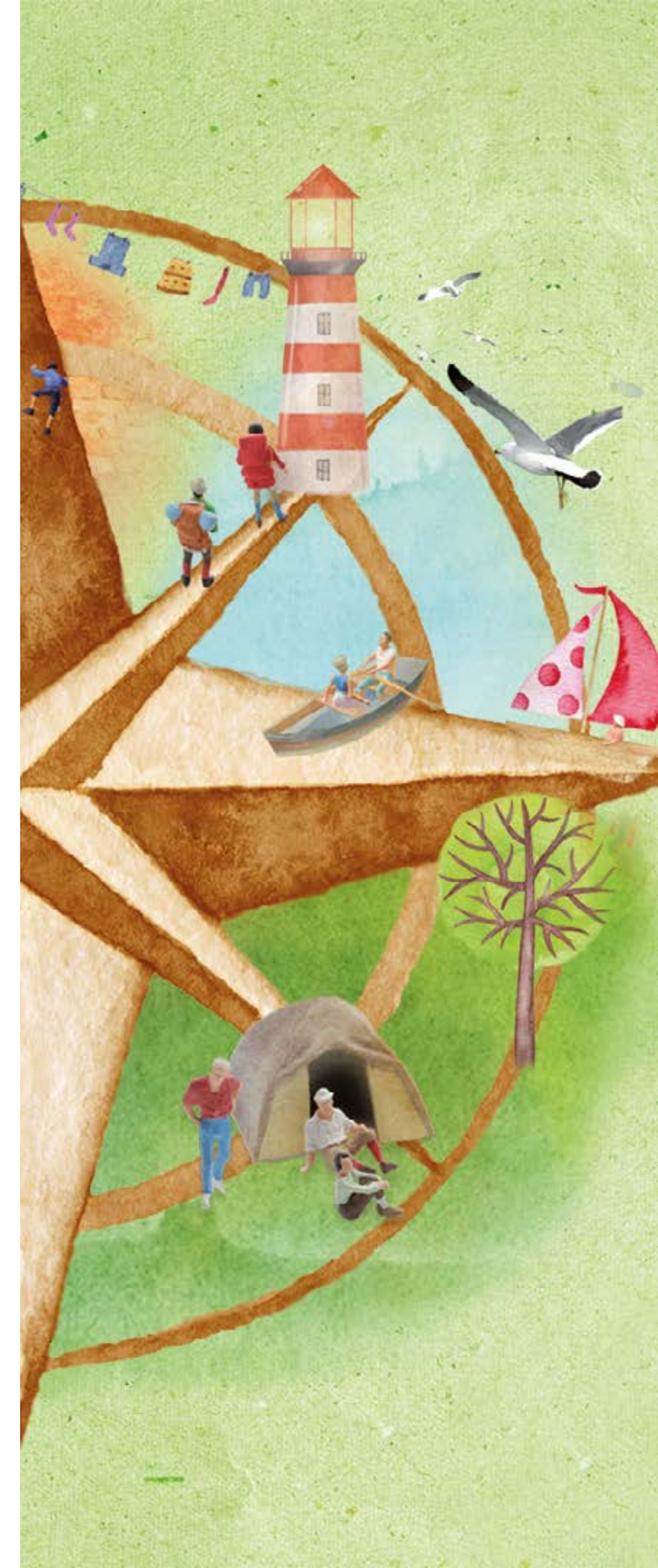
### Medewerkers, externe deskundigen en organisatie

#### Kompas door het CCE-landschap van 2022-2025

In 2021 is gewerkt aan een nieuw strategisch beleidskader om richting te geven aan de koers van CCE voor 2022 tot 2025. Dit Kompas door het CCE-landschap van 2022-2025 bouwt voort op de koers die de afgelopen jaren is ingezet en waarvan we zien dat deze werkt in de praktijk. Ter voorbereiding op het nieuwe Kompas zijn in de loop van het jaar inspirerende gesprekken gevoerd met CCE-medewerkers en -consulenten en met externe partners als het ministerie van VWS, de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa), Zorginstituut Nederland (ZN), zorgkantoren en brancheorganisaties. Ook is gebruik gemaakt van de feedback die we tijdens consultaties van cliënten en verwanten krijgen. De waardevolle inbreng van onze gesprekspartners over de toekomstige koers van CCE is verwerkt in het Kompas voor 2022 tot 2025. Met de betrokkenheid van velen zijn we gekomen tot een gezamenlijk gedragen beleidsvisie.

#### Professionele ontwikkeling van coördinatoren

In 2021 is een projectteam gestart met de ontwikkeling van een intern leertraject voor CCE-coördinatoren in de vorm van de 'aCCEdemie'. Doelstelling van de aCCEdemie is erop gericht om goed werk van coördinatoren en het 'leren leren' te bevorderen. Uitgangspunt is het duurzaam versterken van de professionele identiteit van de coördinator en het verstevigen van de identiteit als lerende organisatie. Daarmee maken we het vakmanschap van de coördinator beter herkenbaar, navolgbaar en overdraagbaar. Onderdeel van de aCCEdemie is een vijfdaags leer- en ontwikkeltraject voor coördinatoren. Thema's zijn gericht op het vergroten van competenties en (proces)vaardigheden zoals bijvoorbeeld bij systemisch werken, conflicthantering en samenwerking







## 5 Organisatie in beeld

in de rol en positie van coördinator. In het voorjaar van 2021 vond de kick-off van de aCCEdemie online plaats. In het najaar bood een tweedaags leertraject ruimte voor diverse werk- en inspiratiesessies. In 2022 krijgen de activiteiten rond de aCCEdemie een vervolg.

Afgelopen jaar vonden ook diverse vakkringen plaats waar vakontwikkeling van CCE-coördinatoren centraal staat. Thema's van vakkringen zijn 'Psychisch lijden en een doodswens', 'NAH' en 'Ethische dilemma's in de consultatiepraktijk'.

### **Externe deskundigen**

Om het partnerschap met onze externe deskundigen verder uit te werken is in het najaar van 2021 gestart met een Programma Externe Deskundigen dat een looptijd van drie jaar heeft. Belangrijke opdracht voor de programmaleider is het ontwikkelen van een visie over het werken met externe deskundigen op basis van de informatie die afgelopen jaren is verzameld. Daarnaast is de programmaleider aanspreekpunt voor allerlei beleidsmatige vragen rondom de inzet van consulenten.

In 2021 is verder gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuwe Kenniskaart waarmee CCE-coördinatoren de gegevens, kennis en ervaring van externe deskundigen kunnen opzoeken. Deze wordt geïntegreerd in het nieuwe Cliënt Informatie Systeem dat eerder is geïntroduceerd.

De Kenniskaart is een handige online tool om snel en makkelijk de juiste deskundige te vinden voor een consultatie of meerzorgtraject. Deze wordt in de loop van 2022 geïmplementeerd.



## 5 Organisatie in beeld

Regelmatig organiseren we ontmoetingen met onze externe deskundigen. Om elkaar te ontmoeten, kennis te delen en met elkaar te reflecteren op wat we zien in de consultatiepraktijk. In 2021 namen veel consultants online deel aan CCE Cafés over Vrijheid en veiligheid in consultaties en over het model ‘Bewegen bij probleemgedrag’. Verder is in 2021 gewerkt aan het digitaliseren van de overeenkomsten waarin de samenwerking met externe deskundigen is vastgelegd. Het proces om een overeenkomst op te stellen en te ondertekenen verloopt in de toekomst volledig digitaal. De implementatie is gepland in 2022.

### **Evaluatie van organisatieontwikkeling**

In 2021 zijn de resultaten van de evaluatie van de organisatieontwikkeling verschenen. Deze ontwikkeling is enkele jaren geleden in gang gezet met een tweeledig doel. Ten eerste was het doel te komen tot verdergaande reflectie en vakontwikkeling door het versterken van interne samen- en tegenspraak binnen en tussen teams van medewerkers. En ten tweede was het doel om de verbinding tussen de consultatie- en expertisepraktijk te versterken en een meer integraal aanbod van diensten te ontwikkelen.

De evaluatie heeft diverse plannen opgeleverd die zijn opgepakt om de organisatieontwikkeling een vervolg te geven. Op een aantal punten is daarover extern advies ingewonnen. Een daarvan is de gestructureerde inzet van teambegeleiders in de basisteams van coördinatoren. Dit voornemen wordt in samenspraak met de teams verder uitgewerkt en ingevoerd. Hiermee willen we zeker stellen dat de mentale steun voor coördinatoren goed is geborgd. Dat is van belang vanwege het relatief hoge afbreukrisico van de casuïstiek waar we in consultaties mee te maken hebben.

*Regelmatig organiseren we ontmoetingen met onze externe deskundigen. Om elkaar te ontmoeten, kennis te delen en met elkaar te reflecteren op wat we zien in de consultatiepraktijk.*

## 5 Organisatie in beeld

### Hybride werken na corona

In 2021 hadden de coronamaatregelen opnieuw veel gevolgen voor het werk van CCE. Voor medewerkers en externe deskundigen was het soms lastig om consultaties en andere werkzaamheden uit te voeren. We deden ons werk zoveel mogelijk online vanuit huis om besmettingen met het virus te voorkomen, voor onszelf en de vaak kwetsbare mensen waar we mee te maken hebben. Om zorgprofessionals en andere betrokkenen van dienst te blijven hebben we nieuwe online werkvormen en middelen ingezet om te ondersteunen bij complexe zorgvragen met ernstig probleemgedrag.

In 2021 is in samenspraak met de Ondernemingsraad een nieuwe visie en regeling op thuiswerken opgesteld, waarbij vertrouwen en taakgestuurd werken belangrijke uitgangspunten zijn.

Ondanks de nadelen heeft het online werken ook voordelen die we na de coronatijd graag behouden. Daarom blijft CCE in de toekomst hybride werken, afwisselend vanuit huis en op kantoor. Dat werkt prettig, flexibel, bespaart kosten en is beter voor het milieu. In 2021 zijn richtlijnen ontwikkeld voor het hybride werken die we in de praktijk gaan toepassen en na verloop van tijd evalueren. Thema's als (samen)werken, elkaar ontmoeten en passende huisvesting staan centraal bij het hybride werken.

Op het gebied van huisvesting laten we ons inspireren door organisaties die hun huisvesting al hebben ingericht op hybride werken. In 2021 is een onderzoek gestart om de behoeften van medewerkers te inventariseren. In de loop van 2022 volgt een huisvestingadvies waarover een besluit wordt genomen.





## 5 Organisatie in beeld

### **Toekomstplan voor ondersteuners**

Het CCE-team van bureaumanagers heeft in samenspraak met medewerkers in ondersteunende functies een toekomstplan opgesteld voor de medewerkers van secretariaten. Doel is om met elkaar toe te werken naar zelfstandig opererende teams en landelijke themagroepen. Zelfstandig opererende teams helpen om goed zicht te houden op werkzaamheden en proactief te werken met en voor interne en externe klanten. De landelijke themagroepen dragen concreet bij aan het verbeteren van werkwijze en werkprocessen én aan belangrijke thema's die een rol spelen binnen de secretariaten. Daarnaast dragen de plannen bij aan het versterken van de verbinding tussen collega's in de verschillende CCE-regio's. In het najaar van 2021 vond een inspiratiesessie plaats voor alle secretaresses om invulling te geven aan het toekomstplan. Concrete acties worden verder uitgewerkt in 2022.

### **Ontwikkelingen ICT**

Op ICT-gebied vroeg de digitalisering van de aanvraagprocedure voor consultaties veel tijd en energie. Doel is het aanvragen van consultaties te stroomlijnen, klantvriendelijker te maken en ook AVG-proof. Dat was een vrij complex traject vanwege de koppelingen van het proces met verschillende leveranciers. Onderdeel van het project was ook de aanpassing van zowel het proces als de techniek van de telefonie wat veel impact had op de organisatie. In 2022 is de digitalisering onderdeel van de evaluatie van de nieuwe aanvraagprocedure.

De invoering van het 'nieuwe werken' in MS Teams was ook een intensief project in 2021. Een van de uitgangspunten was om 'in the cloud' te werken zodat documenten altijd en overal online bereikbaar zijn. Werken in Teams biedt ook voordelen om do-

*In 2022 is de digitalisering onderdeel van de evaluatie van de nieuwe aanvraagprocedure.*



## 5 Organisatie in beeld

cumenten te delen en met elkaar samen te werken. Medewerkers van CCE zijn bij het nieuwe werken begeleid door middel van een webinar en collega's die als 'key user' beschikbaar waren voor vragen en ondersteuning.

### **Klachtenafhandeling**

De nieuw ingerichte klachtenregeling, waarbij gewerkt wordt met een vertrouwenspersoon en waarbij de rol van de klachtfunctionaris is aangescherpt, werkt goed. In 2021 heeft de vertrouwenspersoon acht nieuwe meldingen ontvangen en in behandeling genomen. Er zijn geen formele klachten gemeld die voor onderzoek voorgelegd dienden te worden aan de klachtfunctionaris of de externe klachtencommissie.

### **Bestuur en Raad van Toezicht**

CCE is een stichting met een eenhoofdige Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht. De bestuurder is eindverantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van CCE en van de strategie. De Raad van Toezicht is samengesteld uit vijf onafhankelijke leden met verschillende relevante achtergronden (zie overzicht op pagina 25). De bezoldiging van de bestuurder en toezichthouders vindt plaats volgens de Wet Normering Topinkomens.

In 2021 vergaderde de Raad van Toezicht zes keer met de bestuurder. In deze reguliere vergaderingen kwam steeds een uitgebreide voortgangsrapportage van de bestuurder aan de orde. Daarin was aandacht voor de planning & control cyclus, de voortgang in de dienstverlening en voor ontwikkelingen in de organisatie. Naast de overige vaste agendapunten, zoals kwartaalcijfers, jaarrekening, activiteitenplan en be-

## 5 Organisatie in beeld

groting, was er bijzondere aandacht voor het proces en de inhoud van de beleidsvisie Kompas van CCE voor de periode van 2022 tot 2025. Ter tafel kwamen ook de gevolgen van de coronamaatregelen voor medewerkers en dienstverlening van CCE. Verder was er aandacht voor de risico-aspecten en veiligheid van de ICT-omgeving van CCE en de genomen preventieve maatregelen voor een adequate informatieveiligheid.

In aanvulling op de reguliere vergaderingen kwam de Raad van Toezicht twee keer bijeen om het eigen functioneren te evalueren. Ook sprak de raad in een aparte vergadering over de adviezen voor de inrichting van de topstructuur van CCE, die voortvloeien uit de evaluatie van de organisatieontwikkeling. Zoals gebruikelijk was er tevens een jaarlijks overleg van de raad met de Ondernemingsraad. Ook ging de raad in gesprek met een aantal CCE-medewerkers over de organisatieontwikkeling. Tijdens een online bijeenkomst met CCE-medewerkers begin juni gaf Roelof Jonkers, voorzitter van de raad, een toelichting op de visie, werkwijze en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht.

In 2021 gingen leden van de Raad van Toezicht in tweetallen in gesprek met medewerkers van CCE om meer zicht te krijgen op wat er speelt in de organisatie. Doel van de gesprekken is inhoudelijke verdieping in het verlengde van de reguliere vergaderingen en ook meer directe contacten met CCE-medewerkers. In een serie van vijf gesprekken spraken zij over onderwerpen als de samenwerking met de Crisis- en ondersteuningsteams (COT's) in de gehandicaptenzorg en expertisecentra en -netwerken in de verschillende sectoren, 'Bewegen bij probleemgedrag' en de expertisefunctie van CCE.





## 5 Organisatie in beeld

### Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) vertegenwoordigt de belangen van CCE-medewerkers. Zo adviseert de OR de bestuurder over personeel en organisatie gerelateerde zaken. In mei 2021 is de OR met een nieuwe samenstelling gestart. Deze bestaat uit Janita van der Vinne (voorzitter), Annemarie van Assendelft (vicevoorzitter), Anita Dortmans, Eugene Henst, Marijke Osinga, Gerry Rigter en Ditty van der Zaag (t/m 31/12/2021). Johan Lantinga ondersteunt de ondernemingsraad als extern ambtelijk secretaris.

In 2021 vergaderde de OR twaalf keer waarvan vijf keer met de bestuurder en een keer met de bestuurder en de Raad van Toezicht. In de vergaderingen besteedde de OR onder meer aandacht aan de volgende onderwerpen:

- Voortgang van de organisatieontwikkeling;
- Diversiteitsbeleid;
- Visie op thuiswerken;
- Strategisch beleidskader – Kompas 2022 - 2025;
- Kwartaalrapportages en verzuimcijfers.



# 6 Kengetallen en cijfers

Kengetallen

Exploitatierekening over 2021



## 6 Kengetallen en cijfers

### Kengetallen

#### Consultaties

*aantal aanvragen voor cliënten per sector*

	2021	2020
Gehandicaptenzorg	636	544
Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT)	498	379
Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ)	310	305
Jeugdzorg en Onderwijs	274	368
Overige	8	56
<b>Totaal</b>	<b>1.726</b>	<b>1.652</b>

#### Uitgevoerde Meezorg-activiteiten en audits

	2021	2020
Meezorg-ontwikkelgesprekken	655	333
MPT-gesprekken <sup>2</sup>	6	-
PGB Meezorgadviezen <sup>3</sup>	58	47
Audits prestaties VG Kind Gedrag <sup>4</sup>	14	7

#### Personeel

	2021	2020
Aantal FTE's gemiddeld	91,0	88,9
Aantal medewerkers ultimo	111	109
Ziekteverzuim	7,2%	4,8%
Verzuimfrequentie	0,53	0,6

2 MPT = Modulair Pakket Thuis

3 PGB = Persoonsgebonden Budget

4 VG = Verstandelijk gehandicapten

## 6 Kengetallen en cijfers

### Exploitatierkening over 2021

	Werkelijk 2021 €	Begroting 2021 €	Werkelijk 2020 €
<b>Baten</b>			
Subsidies	15.011.652	15.059.000	15.059.046
Projectsubsidies	123.760	0	111.388
Opbrengsten meerzorgactiviteiten	991.665	508.000	488.155
Overige opbrengsten	85.047	75.000	79.973
<b>Totaal baten</b>	<b>16.212.124</b>	<b>15.642.000</b>	<b>15.738.562</b>
<b>Lasten</b>			
<i>Personeelskosten</i>			
Salarissen	7.759.638	7.242.000	7.267.044
Personeel niet in loondienst	299.360	238.000	275.496
Overige personeelskosten	286.289	300.000	190.059
Personeelskosten projectsubsidies	37.060	0	33.752
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>8.382.347</b>	<b>7.780.000</b>	<b>7.766.351</b>

## 6 Kengetallen en cijfers

<i>Materiële kosten</i>			
Huisvestingskosten	522.561	502.000	493.635
Organisatiekosten	1.038.737	1.300.000	1.263.984
Kosten inzet externe deskundigen	5.754.762	5.744.500	4.934.235
Kosten projecten en expertiseontwikkeling	253.479	309.000	319.672
Expertisekosten projectsubsidies	86.700	0	77.636
<b>Totaal materiële kosten</b>	<b>7.656.239</b>	<b>7.855.500</b>	<b>7.089.162</b>
<b>Totaal lasten</b>	<b>16.038.586</b>	<b>15.635.500</b>	<b>14.855.513</b>
<b>Resultaat voor resultaatbestemming</b>	<b>173.538</b>	<b>6.500</b>	<b>883.049</b>
<b>Resultaatbestemming</b>			
Dotatie / Onttrekking egalisereserve	141.463	0	880.210
Onttrekking bestemmingsreserve	10.676	6.500	16.851
Dotatie / Onttrekking algemene reserve	21.399	0	14.012-
<b>Resultaat na resultaatbestemming</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Colofon

### **Uitgave**

CCE | Centrum voor Consultatie en Expertise

### **Landelijk bureau**

Postbus 2486  
3500 GL Utrecht

Australiëlaan 14  
3526 AB Utrecht

088 - 44 66 100

[landelijkbureau@cce.nl](mailto:landelijkbureau@cce.nl)

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

### *Ontwerp*

Jet Westbroek, idee & ontwerp

© CCE 2022