

Kwaliteitsrapport De Twentse Zorgcentra 2018



KWALITEITSRAPPORT DE TWENTSE ZORGCENTRA 2018



DICHTBIJ EN DESKUNDIG

Inhoudsopgave

Samenvatting		4
Inleiding		5
Hoofdstuk 1	Het zorgproces rondom de individuele cliënt	8
	Persoonsgerichte zorg en ondersteuning	8
	Eigen regie en (mede)zeggenschap van cliënten	12
Hoofdstuk 2	Ervaringen van cliënten	15
Hoofdstuk 3	Borging veiligheid zorg en ondersteuning	18
Hoofdstuk 4	Zelfreflectie in teams	24
	Reflectie op zorg	24
	Betrokken en vakbekwame medewerkers	26
Reflectie raad van bestuur en medezeggenschap		29
Conclusie externe visitatie		31
Bijlage adviezen CCR en adviezen en instemming OR		32



Samenvatting

Dit is het kwaliteitsrapport 2018 van De Twentse Zorgcentra.

Missie

Eind 2018 zijn de missie en visie vereenvoudigd en hertaald. Voor iedereen is nu duidelijk waar De Twentse Zorgcentra voor staat: 'Jouw leven ondersteunen we samen, dichtbij en deskundig'.

Ondersteuningsprogramma's

In 2018 is begonnen met het maken van ondersteuningsprogramma's voor de doelgroepen Licht verstandelijk beperkten (LVB), Matig verstandelijk beperkten (MVB) en Ernstig verstandelijk beperkten (EVB). Deze programma's geven richting aan het handelen van de professionals en beschrijven de methodieken die voor elke doelgroep gebruikt gaan worden bij De Twentse Zorgcentra.

Ondersteuningsplannen

De ondersteuningsplannen hebben veel aandacht gekregen in 2018. De cliënten zijn meer betrokken bij het opstellen daarvan. De kwaliteit van de plannen moet verbeterd worden en de doelen moeten meer SMART geformuleerd worden. De plannen staan in het elektronisch cliëntendossier en er wordt hard gewerkt om het aantal actuele ondersteuningsplannen op 95% te krijgen. De medewerkers gaan meer en meer systematisch werken met het ondersteuningsplan. Verwanten worden vaker betrokken bij de ondersteuning van de cliënten en er wordt meer gedacht in mogelijkheden dan vanuit onmogelijkheden. De cliënt krijgt meer regie over zijn eigen doen en laten.

Regie bij cliënten

Meer regie bij de cliënten betekent dat er ook mogelijkheden moeten zijn voor hen om inspraak te krijgen. Er zijn huiskameroverleggen gestart en de medezeggenschapsstructuur gaat aangepast worden. Er komt een nieuw cliënttevredenheidsinstrument

om beter te kunnen zien wat cliënten werkelijk willen. Om cliënten beter te ondersteunen zelf keuzes te maken, wordt ook ingezet op uitbreiding van hun informele netwerk.

Medewerkers

Medewerkers gaan beter aan de slag met incidenten. Er is nu een incidentenproces waarin duidelijk staat welke incidenten waar en hoe gemeld moeten worden. Ook bijna-incidenten zijn belangrijk. De Twentse Zorgcentra wil een cultuur waarin (bijna-) incidenten als leermiddel gebruikt worden. Ook wordt er gewerkt aan een grotere bewustwording over het inzetten van vrijheidsbeperkende maatregelen. Zijn die wel altijd nodig? En er is speciale aandacht voor het veilig gebruik van medicijnen.

Het verzuim van de medewerkers is in 2018 teruggedrongen. Dat is belangrijk voor de continuïteit van zorg. Minder verzuim, minder invallers. Ook wil De Twentse Zorgcentra meer leerlingen aannemen om zo vroeg mogelijk medewerkers in spe aan de organisatie te binden.

Teams krijgen meer ruimte om zelf zaken te organiseren binnen de gegeven kaders. Daarvoor is het belangrijk dat teams goed en gestructureerd met elkaar overleggen over plannen en thema's.

Er is nu duidelijkheid over de taken, rollen en verantwoordelijkheden van de gedragskundigen en coaches.

Conclusie

Reflecteren, duidelijke kaders, leren van fouten, meer met de cliënt dan over de cliënt praten, ruimte geven om anders te denken en te doen, goede ondersteuningsprogramma's, heldere ondersteuningsplannen. De Twentse Zorgcentra werkt voortdurend en systematisch aan het verbeteren van de kwaliteit van zorg. In 2018 is er veel in gang gezet. We verwachten in 2019 dan ook flink te kunnen oogsten.

Inleiding

Dit is het tweede jaar dat De Twentse Zorgcentra een kwaliteitsrapport presenteert. Het afgelopen jaar is gewerkt aan de verbeterpunten uit het kwaliteitsrapport van 2017. Dit kwaliteitsrapport is gebaseerd op het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg. In dit rapport kunt u lezen hoe wij werken aan kwaliteit door te leren en te ontwikkelen.

Onze organisatie

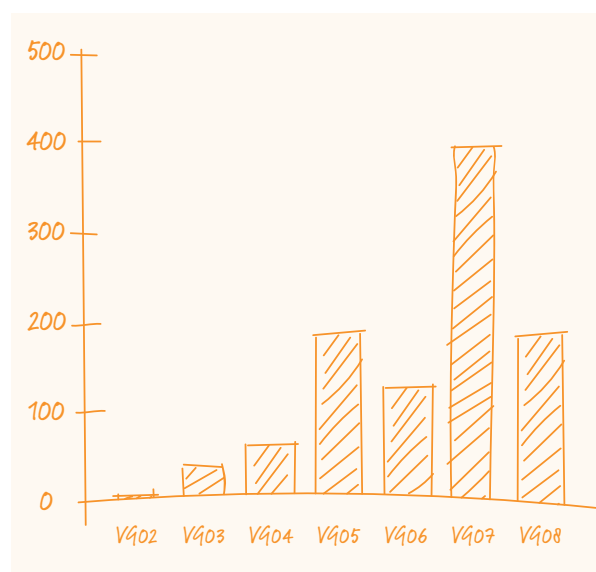
De Twentse Zorgcentra is de grootste aanbieder van zorg aan mensen met een verstandelijke beperking in Twente. In 2018 hebben 2.151 unieke cliënten gebruik gemaakt van onze verschillende zorgvormen of dienstverlening, geboden door ruim 2.350 medewerkers en meer dan 630 vrijwilligers.

Cliënten wonen op beschermde instellingsterreinen in Losser of Enschede of in kleinschalige woonvormen in Twente. Er zijn mogelijkheden voor dagbesteding of werk op een groot aantal locaties of bij werkgevers. We werken aan ontwikkelgerichte leer-werklijnen die steeds meer vorm krijgen in ons hele werkgebied. De Twentse Zorgcentra biedt ondersteuning in de thuissituatie, in het onderwijs, heeft een kinderdagcentrum en logeermogelijkheden.

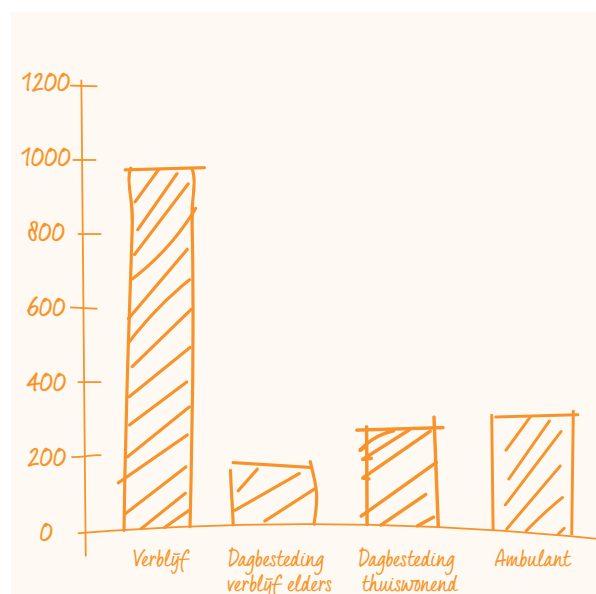
Zorg en ondersteuning

De meeste van onze cliënten hebben voortdurend (intensieve) zorg en ondersteuning nodig in de nabije

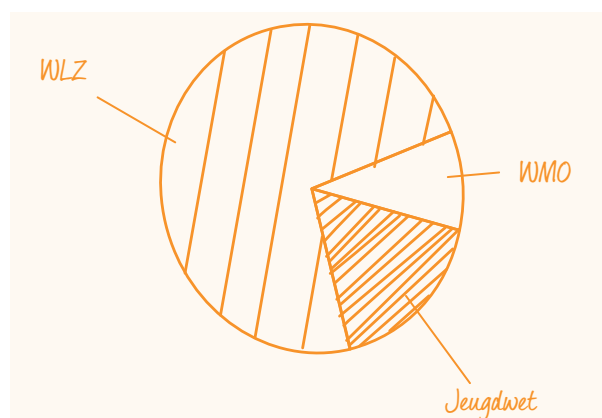
omgeving. Deze zorg wordt gefinancierd vanuit de Wet langdurige zorg (WLZ). Het grootste deel van deze cliënten ontvangt zorg vanuit het zorgprofiel VG07, gevolgd door de profielen VG05 en VG08.



Overzicht aantal unieke cliënten per zorgprofiel



Overzicht aantal cliënten per zorgvorm



Overzicht per zorgvorm

Dynamiek

De in gang gezette koers naar samen (cliënt, cliëntvertegenwoordiger en team) toewerken naar eigen regie en kracht (STERK) is voortgezet. In 2018 is op basis van de ervaringen uit de praktijk gestreefd naar het nog beter beschrijven van de taken en rollen van het team en zijn ondersteuners, de coach en gedragskundigen. Daardoor wordt duidelijk wat we zowel van de teams als van de ondersteuners verwachten. In de eerste helft van 2019 toetsen we in de praktijk deze aanscherping van rollen en taken om ze in de zomer van 2019 definitief vast te stellen.

In 2018 werkten we ook verder aan de beweging naar meer regie voor de cliënt. Mooie voorbeelden daarvan zijn de betrokkenheid van cliënten bij de selectie van de nieuwe bestuurders en een regiomanager. En dat cliënten en begeleiders van Bureau Zeggenschap een workshop verzorgden tijdens de Van Koetsveldlezing voor begeleiders van andere organisaties. Ook de gastles die één van onze cliënten gaf aan studenten van Hogeschool Saxion, past in dit rijtje.

*Jouw thuis is onze werkplek.
We werken aan een gezellige,
gezonde, veilige omgeving
waarin we samen kunnen leren
en ontwikkelen.*



Missie, visie en Strategische agenda

In mei 2018 zijn twee nieuwe bestuurders gestart. Zij hebben samen met het managementteam alles wat er lag aan plannen verzameld en uitgewerkt in een Strategische agenda. Daarmee werd duidelijk wat we wel en niet gaan doen de komende twee en een half jaar. Er wordt vanuit een programma-opzet gestuurd op verbinding en realisatie van de belangrijkste prioriteiten. Eén daarvan is het ontwikkelen van ondersteuningsprogramma's. Die geven aan hoe wij methodisch werken met de verschillende ontwikkelniveaus van cliënten. In 2019 stellen we deze programma's vast die hiervoor dan richtinggevend zijn. Ook voor behandelen en de competenties van medewerkers zijn de ondersteuningsprogramma's de leidraad. Een andere prioriteit is het stimuleren van het aannemen van het aantal leerlingen.

Het formuleren van een hertaalde missie en visie stond in 2018 hoog op de agenda. Begin januari 2019 zijn die missie, met toelichting, en visie, met verwijzing naar de Strategische agenda, gelanceerd. De missie luidt: *'jouw leven ondersteunen we samen, dichtbij en deskundig'*.

De visie gaat over het toewerken naar een veilige en gezonde omgeving waarin samen leren centraal staat. Onze houding is vooral onderzoekend. We geven elkaar ruimte om anders te denken, komen afspraken na en zorgen voor deskundigheid om de cliënt goed te begrijpen en te ondersteunen.

De komende jaren werken we aan deze missie en visie met verschillende onderwerpen uit de Strategische agenda.

Andere aandachtspunten waren het ziekteverzuim, de arbeidsmarkt en resultaatsturing om financieel gezond te blijven. Voor deze onderwerpen is een plan gemaakt, ondersteuning ingezet of sturing en verantwoordelijkheid afgesproken. Dit creëerde ruimte en rust om aan andere onderwerpen te werken.

Kwaliteitskader bij De Twentse Zorgcentra

Het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg vraagt persoonsgerichte zorg, leren van cliëntervaringen en reflectie op zorg door medewerkers. In de praktijk zien we al mooie voorbeelden hiervan. Maar in 2018 is ook geconstateerd dat we hieraan systematischer en structureler moeten werken.

Eind 2018 is een nieuwe vorm van reflectie voor de teams ontwikkeld. In 2019 gaat ieder team hiermee aan de slag. Verder is in 2018 besloten om een ander cliëntervaringsinstrument te kiezen uit de waaier van het Kwaliteitskader. De keuze en implementatie vindt plaats in 2019. Het is een instrument dat ons gaat helpen om een verbetercyclus op cliëntniveau nog beter uit te voeren en meer te laten aansluiten bij de ervaring en wensen van de cliënt. Dit is straks terug te zien in het domein 'opgenomen doelen' in 'Mijn Leven' (ons elektronische cliëntendossier - ECD). Daarmee wordt de zorg nog meer persoonsgericht.

We gaan dit jaar voor de eerste keer een visitatie doen over het kwaliteitsrapport. Er is gezocht naar een vergelijkbare organisatie om dit uit te voeren. Dat is Vanboeijen geworden. De visitaties over en weer vonden plaats in april 2019.

De komst van het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg is voor ons reden om de certificering volgens de ISO-norm in 2019 te heroverwegen. In 2018 heeft nog een audit plaatsgevonden gebaseerd op deze norm.

Terugkijkend op het rapport van 2017

In de conclusie van het kwaliteitsrapport 2017 stonden de volgende aanbevelingen waar De Twentse Zorgcentra in 2018 prioriteit aan heeft gegeven. Een aantal aanbevelingen is opgepakt en afgerond en een aantal is nog in ontwikkeling.

Aanbevelingen die in gang zijn gezet en afgerond zijn:

- Het formuleren van de missie;
- Kwaliteit van het ondersteuningsplan verbeteren: aanpassen ECD.

Aanbevelingen die in gang zijn gezet en in ontwikkeling zijn:

- Het beschrijven van taken, rollen en verantwoordelijkheden van het team en zijn ondersteuners, de coach en gedragskundigen en het implementeren van deze taken, rollen en verantwoordelijkheden;
- Heldere kaders in samenhang beschrijven: de missie en visie zijn hertaald;
- Kritische werkprocessen herzien: het incidentenproces is uitgewerkt en wordt geïmplementeerd;
- Reflectie: ontwikkelen van een reflectie-instrument en het implementeren daarvan;
- Het aantal actuele ondersteuningsplannen verhogen;
- Verzuim: meer preventief handelen om (risico op) verzuim te beperken.

Kwaliteitsrapport 2018

Dit rapport is een weergave van hoe De Twentse Zorgcentra aan kwaliteit werkt. In hoofdstuk 1 wordt het zorgproces rondom de individuele cliënt beschreven. Dit hoofdstuk is onderverdeeld in 'Persoonsgerichte zorg en ondersteuning' en 'Eigen regie en (mede)zeggenschap van cliënten'. In hoofdstuk 2 staan de ervaringen van cliënten. In hoofdstuk 3 wordt de borging van veiligheid beschreven. Vervolgens leest u in hoofdstuk 4 over de reflectie van de teams. Dit hoofdstuk is onderverdeeld in 'Reflectie op zorg' en 'Betrokken en vakbekwame medewerkers'. Hoofdstuk 5 is de conclusie van het rapport.

Op 18 maart is in een gezamenlijke bijeenkomst met de centrale cliëntenraad (CCR), de ondernemingsraad (OR), de raad van toezicht (RvT), het managementteam (MT) en een aantal cliënten van bureau Zeggenschap gereflecteerd op het conceptrapport. Samen hebben we 'Wat gaat goed' en 'Wat zijn ontwikkelpunten' geformuleerd. Deze punten zijn aan het einde van elk hoofdstuk opgenomen.

Hoofdstuk 1

Het zorgproces rondom de individuele cliënt



Persoonsgerichte zorg en ondersteuning

Persoonsgerichte zorg is ondersteuning die aansluit op de wensen en voorkeuren van de cliënt. Door samen het 'goede gesprek' te voeren wordt het leven van de cliënt vormgegeven. Cliënten praten mee. Zij bepalen de inhoud van het gesprek, samen met verwanten en medewerkers. In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan het ondersteuningsplan en de ondersteuningsprogramma's.

Mijn Leven

In 2017 heeft De Twentse Zorgcentra de overstap gemaakt van het papieren cliëntendossier naar het elektronische cliëntendossier. Dit dossier heeft de naam 'Mijn Leven' gekregen. Een van de onderdelen van het dossier is het ondersteuningsplan.

Op basis van een open dialoog met de cliënt worden wensen en behoeften in kaart gebracht. Het dagelijkse leven staat hierbij centraal. Bij elk 'Mijn Leven'-gesprek zijn, naast de cliënt of wettelijk vertegenwoordiger, minimaal de persoonlijk begeleider en de gedragskundige aanwezig.

*Rika Santhuisen*

Steeds meer groepen werken inmiddels succesvol op deze manier. Zo vertelt een persoonlijk begeleider uit Enschede: *“Het gesprek in het kader van ‘Mijn Leven’ is minder omslachtig geworden en zit minder vast aan een strakke agenda. Het gesprek verloopt daardoor opener, het gaat over hoe het nu echt gaat met de cliënt en wat er speelt.”*

Om de verschillende domeinen van het ondersteuningsplan te vullen, kan gebruik worden gemaakt van het werkboek. Het werkboek bevat allerlei onderwerpen die horen bij de verschillende domeinen. Op deze manier kan de cliënt aangeven wat hij belangrijk vindt. Bijvoorbeeld welke activiteiten hij in het weekend graag wil doen, welke feestdagen hij leuk vindt, wat hij vindt van de straat waar hij woont en hoe het 's nachts gaat. *“Het gesprek gaat nu veel meer over het dagelijkse leven van de cliënt.”*

Cliënt Rika vertelt hoe zij het werkboek heeft gebruikt bij de voorbereiding voor het gesprek over 'Mijn Leven'. *“Op de computer heb ik zelf het werkboek ingevuld. Daarna heb ik met het werkboek erbij het gesprek gevoerd met mijn begeleiders. Mijn zus was hier ook bij aanwezig. Na dit gesprek heb ik een presentatie gegeven aan het team van mijn woning.*

In de presentatie heb ik hun laten zien hoe ik wil dat mijn zorg eruitziet. Ze vonden het eerst een beetje raar, maar ze namen het wel serieus.” De presentatie aan het team heeft concrete resultaten opgeleverd. Zo wordt Rika op haar eigen verzoek nu iedere dag op dezelfde tijd gedoucht.

Het gesprek in het kader van 'Mijn Leven' is steeds minder een gesprek óver de cliënt en steeds meer een gesprek mét de cliënt, een echte dialoog. En dat is een mooie beweging.

Ondersteuningsplan Wet langdurige zorg

Het aantal ondersteuningsplannen bij De Twentse Zorgcentra was eind 2018 onder de norm. Dit komt onder meer omdat het lastig was om afspraken met alle betrokkenen te plannen. Daarnaast weten nog niet alle medewerkers dat de handtekening op het ondersteuningsplan niet meer verplicht is. Hierdoor lijken veel plannen niet actueel, maar zijn ze dat wel.

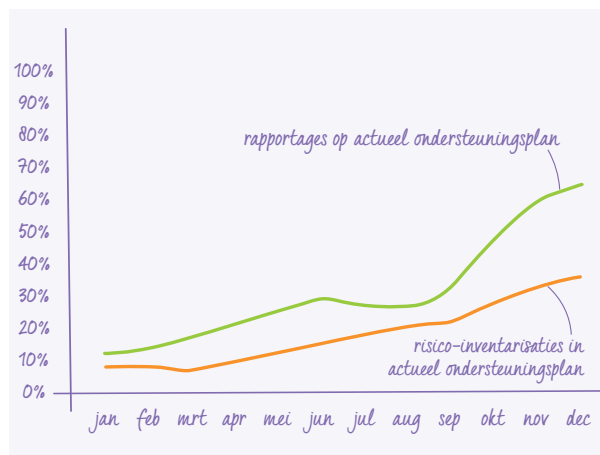
In 2018 zijn alle technische problemen in het ECD opgelost. Daarnaast heeft de raad van bestuur de norm van het aantal actuele ondersteuningsplannen aangescherpt naar 95%. In het najaar van 2018 is

*We zoeken samen met jou uit
wat je echt nodig hebt: we
luisteren, kijken, vragen,
oefenen, durven fouten te
maken, gaan opnieuw op
zoek als dat nodig is.*



een aantal acties opgezet om het aantal actuele ondersteuningsplannen te verhogen. Een van deze acties was dat in 2019 teams worden aangesproken op verouderde ondersteuningsplannen. Dit heeft geleid tot een verhoging van het aantal actuele plannen. Een andere verbeteractie die is ingezet, is het maken van een jaarplanning voor alle 'Mijn Leven'-gesprekken.

In het afgelopen jaar heeft de werkgroep 'Mijn Leven' verschillende aanpassingen in het ECD doorgevoerd om de zorg rondom de cliënt nog beter vorm te geven. Voorbeelden van deze veranderingen zijn: het integraal opnemen van een risico-inventarisatie in het ECD van de cliënt. Voorheen werden risico's apart bij elk domein in het ondersteuningsplan benoemd. Hierdoor was er geen duidelijke overzichtslijst per cliënt. Een van de Prismarapporten bevatte de aanbeveling om een overzichtslijst per cliënt op te stellen. Deze vragenlijst om tot een overzichtslijst te komen is halverwege 2018 geïmplementeerd. Door deze aanpassing is het aantal actuele risico-inventarisaties ruim verdubbeld.



*Aantal actuele ondersteuningsplannen
en risico-inventarisaties*

Ondersteuningsprogramma's

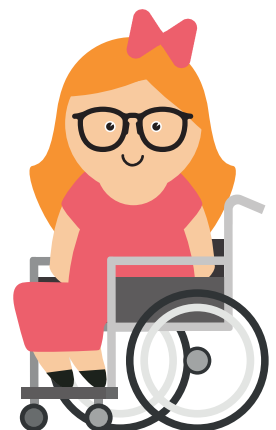
In 2018 is begonnen met het opstellen van ondersteuningsprogramma's voor de doelgroepen Licht verstandelijk beperkten (LVB), Matig verstandelijk beperkten (MVB) en Ernstig verstandelijk beperkten (EVB). Deze ondersteuningsprogramma's geven aan hoe wij methodisch werken met de verschillende ontwikkelniveaus van cliënten. Zo werken we deskundig en professioneel aan de kwaliteit van zorg. De programma's ondersteunen de teams, de behandelaars en de ondersteuning in het spreken van dezelfde 'taal'. De begeleiding wordt meer herkenbaar en voorspelbaar en de ondersteuningsprogramma's geven cliënten meer ruimte voor ontwikkeling. Voorbeelden van methodieken zijn Triple-c en Laccs (lichamelijk welzijn, alertheid, contact, communicatie en stimulerende tijdsbesteding). In 2019 stellen we de programma's vast en worden ze geïmplementeerd.

Aanpassen slaapkamers Leemhorst Almelo

Op locatie de Leemhorst in Almelo hebben cliënten samen met begeleiders hun eigen slaapkamerdeur aangepast. Omdat de cliënten ouder worden, is ervoor gezorgd dat hun slaapkamerdeur herkenbaarder wordt zodat ze zelf hun eigen slaapkamer goed kunnen vinden.

Vrijheidsbeperking

Gedragkundige Marina Kooij vertelt dat vrijheidsbeperking, het afzonderen in een prikkelarme ruimte, bij Necdet ooit is ingezet als goede zorg. Necdet was een gevaar voor zichzelf en zijn omgeving. De veiligheid voor hemzelf, zijn medecliënten en begeleiders kwam in het gedrang. Echter voor Necdet en zijn begeleiders ontstond er een voorspelbaar patroon. Doordat incidenten en situaties met elkaar in multidisciplinair verband besproken werden en er anders werd gekeken naar zijn gedrag, rezen er vragen in het team. Is het afzonderen wat we doen wel de goede



zorg voor Necdet? Wat wil hij ons vertellen met zijn gedrag? Hebben we wel voldoende aandacht voor zijn behoeften, beleving en verlangens of leggen we te veel nadruk op veiligheid van de begeleiders?

Stress en onveiligheid zorgen ervoor dat mensen zich gaan verdedigen. Dat geldt voor Necdet, maar ook voor zijn begeleiders en familie. Door de dialoog met elkaar te voeren, kwamen we tot een andere manier van begeleiden. Necdet heeft inmiddels een gevisualiseerde daginvulling met foto's en pictogrammen en het begeleidersteam wordt gecoacht door de gedragskundige in de omgang met hem. Necdet ervaart nu veiligheid en voorspelbaarheid in zijn dagprogramma én van zijn begeleiders. Afzonderen is al meer dan een jaar niet meer nodig geweest. Dat is prettig voor Necdet en de begeleiders. Ook voelen de begeleiders zich nu ondersteund en weten ze hoe in moeilijke en spannende situaties te handelen. Door met elkaar in gesprek te gaan onderzoeken we voortdurend wat goede zorg is voor elke cliënt.

Het verhaal van Necdet is een succesverhaal. Echter, soms staan we voor moeilijke dilemma's. Ook lukt het niet altijd om alternatieven te bedenken. Maar we blijven met elkaar op zoek gaan naar goede zorg die zoveel mogelijk tegemoetkomt aan de vrijheidsbeleving van de cliënt.

Soepele overgang

Kirsten van Doorn is BBL-leerling bij De Twentse Zorgcentra. Ze vertelt over de verhuizing van een cliënt naar een prikkelarme locatie op het instellingsterrein in Enschede. De cliënt werd op haar vorige woonlocatie voornamelijk vanuit haar slaapkamer begeleid. Dat is geen optimale situatie. Om de overgang van de oude naar de nieuwe woonlocatie zo prettig mogelijk te laten verlopen hebben de teamleden over en weer bij elkaar gewerkt. Zo wende de cliënt al aan de nieuwe begeleiders en zag ze op haar nieuwe woonplek ook nog oude bekenden. "Je zag haar opbloeien en ze ging steeds meer meedoen aan groepsactiviteiten. We hebben haar bewegingsruimte weer meer kunnen vergroten."



Necdet ervaart nu veiligheid en voorspelbaarheid in zijn dagprogramma én van zijn begeleiders.

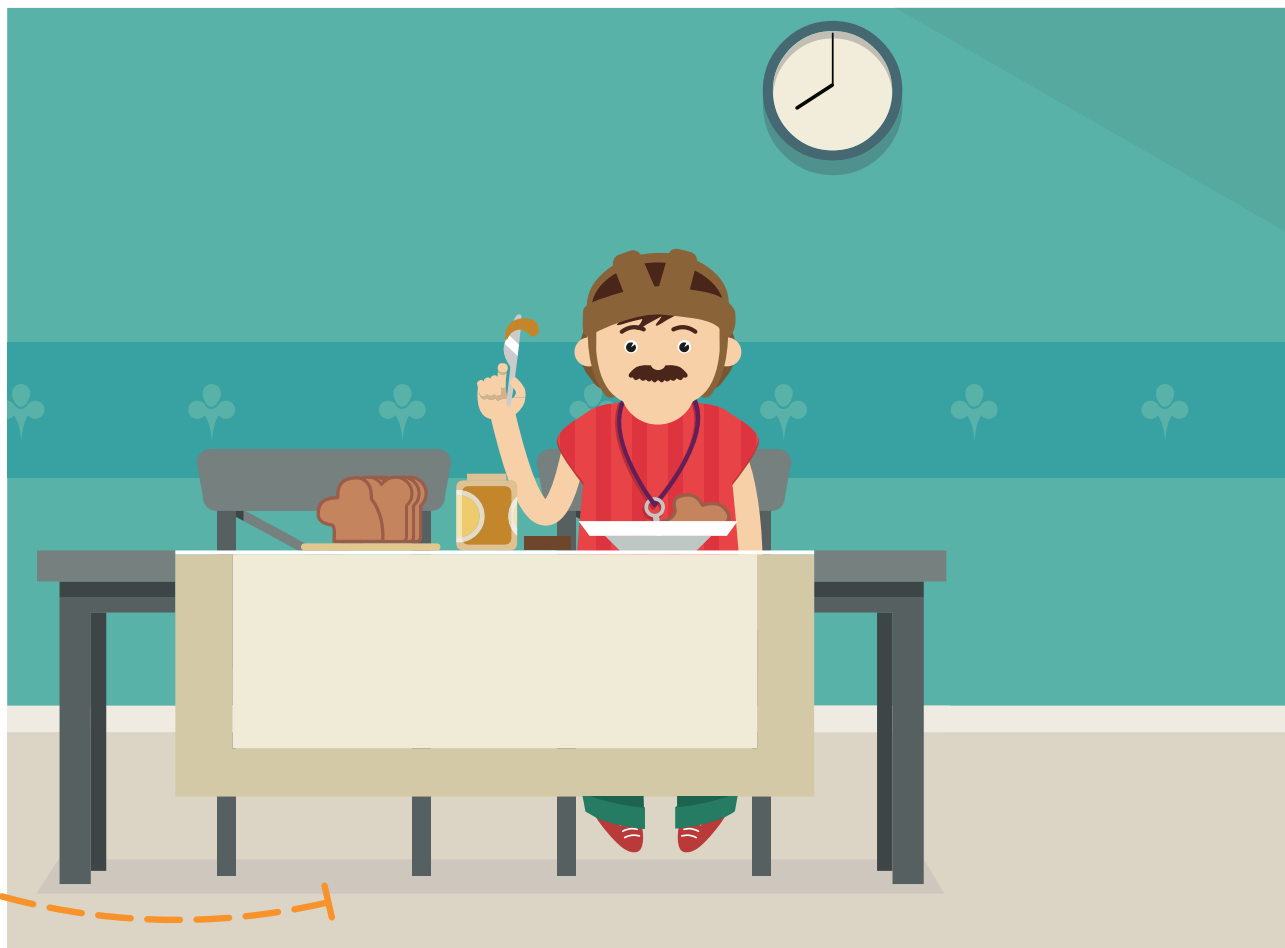
Eigen regie en (mede)zeggenschap van cliënten

De dialoog met de cliënt en zijn verwant is het uitgangspunt van onze zorg. Op deze manier ervaart de cliënt zeggenschap over de keuzes die gemaakt worden. In 'Mijn Leven' is ruimte voor die zeggenschap. In dit hoofdstuk wordt beschreven welke vormen van (mede)zeggenschap De Twentse Zorgcentra biedt. Daarnaast worden voorbeelden gegeven van hoe cliënten hebben aangegeven wat zij belangrijk vinden.

(Mede)zeggenschap

De formele medezeggenschap wordt binnen De Twentse Zorgcentra vormgegeven door een ondernemingsraad (OR), een centrale cliëntenraad (CCR) en drie regionale cliëntenraden (RCR). Deze cliëntenraden zijn samengesteld uit vertegenwoordigers van cliënten en (een beperkt aantal) personen die er vanwege hun specifieke

deskundigheid zitting in hebben. De CCR wordt voorgezeten door een onafhankelijke voorzitter. In het afgelopen jaar heeft de CCR bij dertien onderwerpen een actieve rol gehad. Bijvoorbeeld bij de keuze van de bestuurders, de klachtenregeling cliënten en de nieuwe visie op nachtzorg. In de bijlage staat een overzicht van alle gegeven adviezen. De CCR en de RCR'en worden niet bememd door



cliënten zelf. Dit is wel het geval bij de regioraden en deelnemersraden (informele medezeggenschap) die hieronder aan de orde komen.

Regioraden en deelnemersraden

Sinds 2018 hebben de regio's Almelo, Enschede en Losser en Dagbesteding Almelo een eigen regioraad. Een regioraad bestaat uit cliënten die adviseren over onderwerpen die zij belangrijk vinden. Onderwerpen die het afgelopen jaar aan bod zijn gekomen: huiskameroverleggen, veiligheid op en de inrichting van de instellingsterreinen, verbouwing van locaties, nieuwbouw en recreatie. Ter voorbereiding van deze overleggen worden werkgroepen ingesteld om de onderwerpen vooraf te onderzoeken en te kijken waar verbeteringen doorgevoerd kunnen worden. Een aantal dagbestedingslocaties in de drie regio's heeft ook een deelnemersraad.

In 2019 staat het thema (mede)zeggenschap opnieuw op de agenda. De huidige structuur van medezeggenschap is niet passend bij STERK.

Eigen regie in de ambulante zorg- en dienstverlening

In de ambulante zorg- en dienstverlening is eigen regie ook belangrijk. Een medewerker ondersteuning aan huis begeleidt een mevrouw uit Almelo en vertelt hierover. *“Mevrouw vraagt ondersteuning bij de opvoeding van haar kinderen, het voeren van gesprekken, het structureren van het dagelijkse leven, het onderhouden van contacten en het uitbreiden van haar netwerk. We proberen mevrouw telkens weer in haar eigen kracht te zetten en haar niet afhankelijk te maken van de ondersteuning. Tijdens de bezoeken kan ze goed aangeven waar ze ondersteuning bij nodig heeft en stimuleren wij hetgeen zij zelf kan.”* Verder



Regioraad Enschede



Deelnemers aan de Hackathon

geeft de medewerker aan dat er bij veranderingen of moeilijke situaties soms tijdelijk wat meer ondersteuning nodig is. Maar ook dan geeft de cliënt zelf aan wanneer de ondersteuning weer verminderd kan worden. Zo houdt ze daadwerkelijk de regie over haar eigen leven.

Werving en selectie

De medewerkers van Bureau Zeggenschap hebben de training 'Het sollicitatiegesprek' voor cliënten ontwikkeld. Vijftien cliënten volgden het afgelopen jaar deze training. Zij leerden hoe ze een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan verschillende sollicitatieprocedures. Dit is ook gebeurd bij de benoeming van de raad van bestuur, de regiomanager Losser en bij de selectie van BBL-leerlingen.

Hackathon: van beperking naar versterking

Hoe kunnen we mensen met een verstandelijke beperking in de toekomst nog beter ondersteunen met behulp van technologie? Dit was de vraag waar een van de locaties in Enschede zich over heeft gebogen. Twee cliënten, Roy en Esmeralda, hebben meegedacht over een mogelijk product. De Twentse Zorgcentra bedacht een app voor horloge, telefoon of tablet waarop cliënten zelf dingen kunnen kiezen:

- ik heb hulp nodig
- welke hulp heb ik nodig?
- ik wil contact met de begeleiding.

De afsluitende presentatie van alle deelnemers aan de Hackathon in Utrecht was geweldig. Helaas is het De Twentse Zorgcentra niet gelukt er met de winst vandoor te gaan.

Conclusie

Wat gaat goed?

- In dialoog zijn met cliënt over zijn of haar ondersteuningsplan.
- Meer praten met de cliënt en minder over de cliënt.
- Cliënt krijgt meer regie.
- Het opstarten en behouden van huiskameroverleggen.
- Oprichting van regionaden waarbij cliënten adviseren over onderwerpen die relevant zijn voor de regio.
- Vormgeven van ondersteuningsprogramma's; de visie, de methodiek en het kader van de organisatie worden beschreven en zijn richtinggevend in het handelen van iedere professional bij De Twentse Zorgcentra.
- De ontwikkelde leer-werklijnen.

Wat vraagt ontwikkeling?

- Aantal actuele ondersteuningsplannen: systematisch werken met 'Mijn leven'.
- Kwaliteit van ondersteuningsplannen kan beter, doelen meer SMART formuleren.
- Meer denken vanuit mogelijkheden en minder vanuit onmogelijkheden.
- De medezeggenschapsstructuur aanpassen aan STERK.
- Verwanten meer betrekken bij de ondersteuning van de cliënten.

Hoofdstuk 2

Ervaringen van cliënten



Ervaringen van de cliënt geven waardevolle informatie om de kwaliteit van zorg- en dienstverlening voor de individuele cliënt te verhogen. Afgelopen jaar is geen cliënttevredenheidsonderzoek gehouden. Wel is een start gemaakt om te kijken naar een ander instrument dat meer passend is om individuele wensen beter in kaart te brengen. In 2018 zijn er verschillende initiatieven geweest om de ervaringen van cliënten mee te nemen en daarmee de kwaliteit van leven te verbeteren.

Cliënttevredenheidsonderzoek

In de afgelopen jaren heeft De Twentse Zorgcentra een aantal verschillende cliënttevredenheidsinstrumenten gebruikt. Deze instrumenten sloten onvoldoende aan bij de individuele cliënt. In 2018 is een start gemaakt met de selectie van een nieuw instrument.

Het nieuwe instrument moet meer mogelijkheden geven om individuele wensen beter in kaart te brengen en zo verbeteringen te kunnen doorvoeren. Bijvoorbeeld bij het aanbod van wonen, werken en behandelen. In 2019 wordt de keuze gemaakt en wordt het instrument geïmplementeerd.

We geven elkaar ruimte om anders te denken, tonen respect voor de ander, maken afspraken en komen die na.



Nieuwe missie en visie

In 2018 zijn er gesprekken gevoerd met cliënten en cliëntvertegenwoordigers. Aan hen is gevraagd om inhoud te geven aan de woorden uit de missie: 'Jouw leven ondersteunen we samen, dichtbij en deskundig'. Zowel cliënten als cliëntvertegenwoordigers hebben in hun antwoorden aangegeven dat de eigen regie van de cliënt centraal moet staan. Als voorbeeld daarvan wordt genoemd dat cliënten zelf keuzes moeten kunnen maken over wonen en werken. Bijvoorbeeld of ze in een groep of alleen willen wonen. En wat voor soort werk ze zouden willen doen. Ook benadrukken zowel cliënten als cliëntvertegenwoordigers dat de begeleiding vooral ondersteunend aanwezig moet zijn. Dat houdt onder andere in dat de begeleiding de cliënten helpt bij het maken van eigen keuzes. Indien mogelijk worden cliënten aangemoedigd om zelf aan te geven waar ze hulp bij nodig hebben

en wat ze zelf kunnen. Het draait hierbij om maatwerk; iedere cliënt heeft andere mogelijkheden en andere wensen. In hoeverre aan deze wensen van cliënten en cliëntvertegenwoordigers voldaan wordt, wordt in 2019 gemeten door een nieuw cliënttevredenheidsonderzoek.

Informeel netwerk: vriendennetwerk vergroten

Veel cliënten hebben aangegeven hun vriendennetwerk te willen vergroten. Binnen de organisatie waren er meerdere initiatieven/werkgroepen bezig met dit onderwerp. Inmiddels zijn deze samengevoegd en is er een samenwerking ontstaan tussen cliënten en medewerkers van verschillende zorgorganisaties. Op dit moment wordt er intern onderzocht wat de vraag is van cliënten. In 2019 wordt samen met andere organisaties uit deze regio gekeken welk vriendennetwerk hier een rol bij kan spelen.

Ervaringsdeskundigheid

In het afgelopen jaar zijn cliënten meerdere keren ingezet als ervaringsdeskundigen. Bijvoorbeeld bij workshops, trainingen en als gastdocent bij het ROC van Twente en Hogeschool Saxion. Bureau Zeggenschap helpt hiermee en gaat komend jaar ervaringsdeskundigheid verder uitbreiden en

Kim Jonker





professionaliseren. Zo geeft de LFB begin 2019 een training aan acht ervaringsdeskundigen en hun coaches.

Kim Jonker: “Ik ben gevraagd door Hogeschool Saxion of ik gastless wilde geven aan studenten verpleegkunde over hoe ze moeten omgaan met de cliënten. Ik heb twee lessen gegeven van een uur. Er waren in totaal 280 studenten aanwezig. Ik vind het als ervaringsdeskundige belangrijk dit te doen want ze hebben hierin nog nooit les gehad. Ze krijgen alleen via de boeken en op school les en door mijn gastless krijgen ze een goede kijk hoe het echt in de praktijk gaat. Hoe het is en hoe het voelt. Ik vond het leuk om een gastless te geven, omdat ik vind dat dit echt nodig is. Ook de docenten vonden dit nodig. De studenten waren eerst stil maar na enige aansporing kwamen er toch nog vragen. Ik wil in de toekomst aan allerlei zorgmedewerkers en andere mensen die met zorg te maken hebben gastlessen geven over omgaan met cliënten.”

Niet-sturende communicatie

Niet-sturende communicatie is een manier van in gesprek gaan, waarbij de cliënt alle ruimte krijgt om zelf te vertellen wat hij belangrijk vindt. Samen met ervaringsdeskundigen is gewerkt aan het ontwikkelen van een eigen training voor cliënten en medewerkers om deze gesprekstechniek te leren.

Klachten

In 2018 zijn zestien klachten bij De Twentse Zorgcentra binnengekomen. Daarvan zijn er drie formeel behandeld en afgerond. De meeste klachten kwamen binnen bij de ombudsfunctionarissen. Het merendeel van de klachten bij de ombudsfunctionarissen ging over geen goede bejegening. Daarnaast is een veelvoorkomende klacht dat cliënten of wettelijk vertegenwoordigers ontevreden zijn over de inhoud van de zorgverlening. Dit heeft vaak te maken met verwachtingen. Een klacht

die door de Regionale Klachtencommissie is behandeld, ging over het autorisatiebeleid van het ECD. Naar aanleiding van deze klacht wordt het autorisatiebeleid opnieuw bekeken. In het tweede kwartaal van 2019 wordt dit beleid geïmplementeerd. Daarnaast heeft de softwareleverancier een aantal verbeteringen doorgevoerd zodat de bescherming van gegevens beter gewaarborgd wordt.

Jaar	Aantal klachten
2016	13
2017	12
2018	16

Instantie	Aantal klachten
Klachtbemiddeling ombudsfunctionarissen	13
Regionale klachtencommissie	3
Advies en Klachtenbureau Jeugdzorg	0
Totaal	16

Conclusie

Wat gaat goed?

- Cliënten en vertegenwoordigers worden betrokken bij het inhoud geven aan de vernieuwde missie en visie.
- Inzet van ervaringsdeskundigen.
- Training voor cliënten en medewerkers om niet-sturende communicatietechniek te leren.

Wat vraagt ontwikkeling?

- De keuze van het cliëntentevredenheidsinstrument.
- Het cliëntentevredenheidsinstrument integreren in ‘Mijn Leven’.
- Ondersteunen van cliënten bij het maken van keuzes.
- Meer activiteiten organiseren voor cliënten 's avonds en in het weekend.
- Vergroten van het informele netwerk van de cliënt.

Hoofdstuk 3

Borging veiligheid zorg en ondersteuning



Veiligheid kent verschillende aspecten: veiligheid voor medewerkers, veiligheid voor cliënten, brandveiligheid, voedselveiligheid, fysieke veiligheid van gebouwen, verkeersveiligheid, informatie-veiligheid, etc. In het afgelopen jaar is aandacht geweest voor het herijken van het proces incidentmeldingen, het leren van incidenten. Daarnaast is de Algemene Verordening Gegevensbescherming geïmplementeerd.

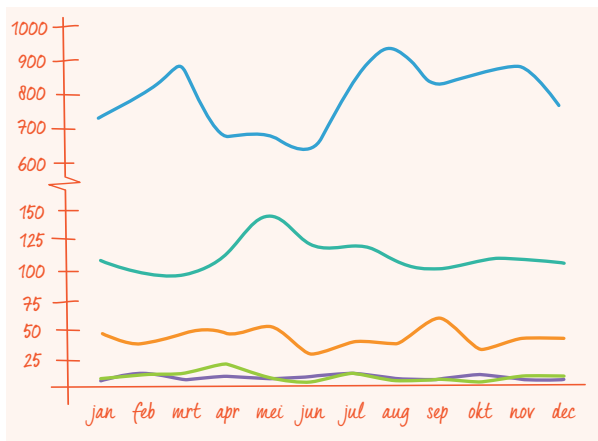
Proces incidentmeldingen

In 2018 is het incidentmeldingsproces onder de loep genomen. Het proces was onvoldoende duidelijk beschreven. Hierdoor wisten medewerkers niet goed welk soort incident waar gemeld moest worden. Daarnaast voldeden we nog onvoldoende aan de nieuwe Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz). Nu

is er een geïntegreerd stroomschema waarin alle soorten meldingen, zoals incidenten, calamiteiten, meldcode, geweld in zorgrelatie, arbeidsongevallen en datalekken zijn beschreven. Halverwege 2019 wordt het stroomschema geëvalueerd en wordt medewerkers gevraagd of het ondersteunend is aan hun werkzaamheden.

Top 5 incidenten:

- Agressie-incident
- Medicatie-incident
- Valincident
- Incident waarbij sprake is van onttrekken cliënt aan noodzakelijk toezicht
- Bijna-incident



Aantal incidenten per maand in 2018

Prisma-analyse

Binnen De Twentse Zorgcentra is gekozen om (ernstige) incidenten te analyseren volgens de

Prismamethode, een methodiek om (ernstige) incidenten te onderzoeken, analyseren en verbetermaatregelen te treffen. In het afgelopen jaar is een aantal medewerkers in de Prismamethode geschoold. Gedurende het jaar zijn zes Prisma-analyses uitgevoerd. Belangrijke aanbevelingen waren: volledige dossiervoering, het vergroten van het risicobewustzijn, optimaliseren van de samenwerking tussen verschillende disciplines, verbeteren van de communicatie tussen teams en behandelaars en het verbeteren van de feedbackloop.

Om bijvoorbeeld het risicobewustzijn te vergroten is een vragenlijst risico-inventarisatie integraal opgenomen in het dossier. Om de feedbackloop op organisatieniveau te verbeteren is gestart met een risico- en verbeterregister.

Magazine: Incident? Leermoment!

Hoewel een incident zeer vervelend is voor de betrokkenen, proberen we er binnen onze organisatie van te leren. Dat leren van incidenten kan op groepsniveau, maar door een magazine te maken, wordt de hele organisatie erbij betrokken.



*Het incidentenmagazine
Incident? Leermoment!*

Alle medewerkers hebben het magazine ontvangen, maar ook cliëntvertegenwoordigers hebben de link naar het digitale exemplaar gekregen.

In het eerste magazine staat een (waargebeurd) incident centraal waarbij een cliënt een giftige stof heeft ingenomen. Bij het incident waren verschillende medewerkers betrokken. Zij vertellen hoe zij dit hebben beleefd en welke impact het op hen heeft gehad. Ook komen er andere personen aan het woord, zoals de vader van de cliënt.

Hieronder wordt kort de rode draad uit het magazine beschreven en leest u een samenvatting van het verhaal van de vader.

De cliënt van dit incident wil graag een keer in het ziekenhuis worden opgenomen. Op een dag neemt hij daarom waspoeder in. De begeleiding vraagt advies aan de praktijkverpleegkundige. Het advies wordt opgevolgd en daarmee is het gevaar geweken. De cliënt heeft zijn doel echter niet bereikt; hij wil nog steeds in het ziekenhuis opgenomen worden.

Twee dagen later probeert de cliënt dit nogmaals voor elkaar te krijgen. De cliënt vraagt bij dagbesteding de sleutel van de kast waar de bezem in staat. Omdat hij wel vaker het lokaal veegt, ziet de begeleider die op dat moment aanwezig is, daar geen kwaad in en geeft de sleutel. Vervolgens loopt de begeleider achter hem aan. Als hij echter bij de kast komt, heeft de cliënt de kast al opengemaakt, de gootsteenontstopper eruit gehaald en ervan gedronken. De cliënt wordt met brandwonden opgenomen in het ziekenhuis.

De vader van bovenstaande cliënt reageert op het incident, mede namens zijn vrouw. *“We zijn natuurlijk enorm geschrokken. In eerste instantie waren we alleen maar bezig met de zorg, het ziekenhuisbezoek, dingen regelen, enz. Pas daarna kwam het besef wat er eigenlijk gebeurd was.”* Wat opvalt, is dat er geen enkel verwijt op tafel komt. Vader is lovend over het contact dat De Twentse Zorgcentra naar aanleiding van het incident met hen gehouden heeft. *“Ze hebben ons voortdurend op de hoogte gehouden en we hebben van alle kanten hulp aangeboden gekregen.”*

Dat er iets gebeurde met hun zoon, is niet helemaal onverwacht. *“In 2017 is er een traject gestart met alle betrokkenen omdat de begeleidingsbehoefte complex is. Daarmee zijn we op de goede weg, maar we zijn nooit klaar.”* Vader vertelt verder: *“Bij onze zoon moet je altijd scherp zijn, anders is hij je te slim af. Ook moet je goed letten op de signalen die hij geeft. Neem ze serieus en probeer te ontdekken welke boodschap erachter zit.”* Ten slotte herhaalt vader nog maar eens dat hij en zijn vrouw nog steeds vertrouwen hebben in De Twentse Zorgcentra en in de begeleiders van hun zoon. *“We zijn trots dat hij hier mag wonen en werken en we zien dat het de goede kant op gaat.”*

Het is de bedoeling om 3 keer per jaar een incidentenmagazine uit te geven, iedere keer met een ander incident centraal. Zo besteden we systematisch aandacht aan het gezamenlijk leren van incidenten.

Naar aanleiding van dit incident is het proces van ‘hoe te handelen bij een calamiteit’ in kaart gebracht. Daarnaast is de risico-taxatie voor cliënten anders vormgegeven en staan de risico's in een overzicht in ‘Mijn Leven’. Naar aanleiding van dit incident zijn een gifwijzer en zorgcalamiteitkaart ontwikkeld. De gifwijzer is een lijst met giftige stoffen die wel of niet op de locatie aanwezig mogen zijn, wie er mee mag werken en op welke wijze ze bewaard moeten worden. De zorgcalamiteitenkaart is een stappenplan waarin wordt beschreven hoe te handelen wanneer er sprake is van een zorgcalamiteit.

*We zorgen voor deskundigheid
en vaardigheden om jou goed
te kunnen begrijpen en
ondersteunen.*



Medicatiebeleid

De Twentse Zorgcentra heeft een Geneesmiddelencommissie met als doel het verbeteren, bewaken en toetsen van de kwaliteit van alle activiteiten binnen De Twentse Zorgcentra, die gericht zijn op de juiste voorschrijving, juiste aflevering en het juiste gebruik van geneesmiddelen. Gedurende 2018 zijn alle intramurale teams gaan werken met het elektronisch voorschrijfsysteem Medimo. Alles, van recept tot aan afgifte, verloopt nu digitaal. Doordat alleen medewerkers die bevoegd en bekwaam zijn, toegang hebben tot het systeem zijn er in het afgelopen jaar minder fouten gemaakt. Dat is een mooi resultaat.

Ook heeft de Geneesmiddelencommissie een workshop georganiseerd om bewustwording voor veilig gebruik van medicatie te vergroten. De workshop heeft er ook toe geleid dat medewerkers samen in gesprek gaan wanneer in het medicatieproces knelpunten worden gesignaleerd.

Ten slotte heeft het Instituut Veilig Medicijngebruik (IVM) een medicatie-audit gehouden bij drie teams in Losser en drie teams in Enschede.

In de rapportage stonden positieve punten en aandachtspunten. De aandachtspunten zijn door de Geneesmiddelencommissie opgepakt. Een ervan was dat medicatie-incidenten niet structureel worden gemeld in het dossier van de cliënt. Hier zal komend jaar aandacht voor zijn.

Voorbehouden en risicovolle handelingen

Door middel van scholing en toetsing bekwamen medewerkers zich ten aanzien van de voorbehouden en risicovolle handelingen en worden medewerkers, daar waar ze nog niet bevoegd zijn, ook bevoegd. Ongeveer 750 medewerkers hebben in het afgelopen jaar een basistraining gehad in voorbehouden en risicovolle handelingen (V&R). Zo'n 135 medewerkers hebben een opfriscursus gehad.

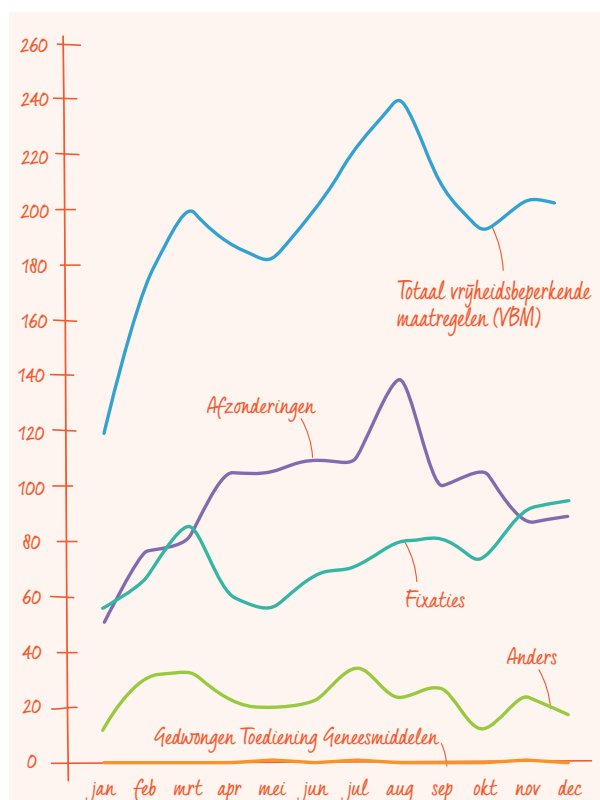
Het V&R-beleid heeft nu een jaar gedraaid. Eind 2018 is gestart met het vragen van feedback aan medewerkers rondom dit beleid. In 2019 wordt het beleid verder geëvalueerd en daar waar nodig bijgesteld. Dan zullen ook de scholingen en toetsingen worden aangepast.

Voorbehouden en risicovolle handelingen scholingen/toetsingen	Aantal medewerkers
Toetsingen verpleegtechnische V&R-handelingen	511
Basistraining Veilig eten en drinken (incl. bekwamen)	442
Tweejaarlijkse bekwaamheid verlengen Veilig eten en drinken	364
RVH (basis) Medicatie uitzetten en delen	231
RVH (basis) Het toedienen van sondevoeding	71
VBH (opfris) Injecteren Insuline	59
VBH (opfris) Injecteren	38
Tracheacanule verzorgen (specifiek maatwerktraject geweest voor één team)	26
RVH (opfris) Sondevoeding	17
V&R oefenen in skillslab	13
VBH/RVH (opfris) combi Katheteriseren, Sondevoeding, Hoog klysm	14
Button verwisselen (opfris)	6
Verwisselen verblijfskatheter	5

Vrijheidsbeperkende maatregelen

In het afgelopen jaar zijn er meerdere acties rondom het onderwerp vrijheidsbeperkende maatregelen geweest. Bijvoorbeeld het vergroten van kennis en bewustwording bij behandelaren. Zo hebben alle gedragskundigen een e-learning BOPZ (Wet bijzondere opnemingen in psychiatrische ziekenhuizen) gedaan en heeft de vakgroep van gedragskundigen een dag georganiseerd met als thema vrijheidsbeperking. Hier hebben alle behandelaren aan mee gedaan. Verder zijn de gedragskundigen bezig om de bewustwording hierover in de teams te vergroten.

Ten slotte is in 2018 een start gemaakt met de voorbereiding van de nieuwe Wet zorg en dwang.



Aantal middelen en maatregelen (M of M)
per soort per maand in 2018

Brandveiligheid

Net na de zomervakantie heeft er een brand gewoed op een van de locaties in Losser. Door het adequaat handelen van nachtzorgmedewerkers, die allen BHV (bedrijfs hulpverlening) opgeleid waren, en brandweer is de woning tijdig ontruimd en zijn er geen gewonden gevallen. De brandmelder werkte goed en door het inluistersysteem zijn medewerkers snel gealarmeerd. Voor deze actie hebben vier nachtzorgmedewerkers tijdens de nieuwjaarsbijeenkomst van de gemeente Losser de Koninklijke Erepenning Menslievend Hulpbetoon uitgereikt gekregen.

De Erepenning voor Menslievend Hulpbetoon is, na de Militaire Willems-Orde, de oudste nog bestaande Nederlandse dapperheids onderscheiding. De onderscheiding wordt verleend aan 'hen die een menslievende daad hebben verricht die de kenmerken draagt van moed, beleid en zelfopoffering'.

Veiligheid op de instellingsterreinen

Uit het cliënttevredenheidsonderzoek van juli 2017 kwam naar voren dat de veiligheid op de instellingsterreinen aandacht vraagt. De werkgroepen 'Verkeer en parkeren' van de regionaden Enschede en Losser zijn hier verder mee aan de slag gegaan. Cliënten hebben een rondgang over de terreinen gemaakt om de knelpunten zichtbaar te maken. Samen met de wijkagent hebben zij chauffeurs en andere weggebruikers gevraagd om aandacht te geven aan gedrags- en verkeersregels.

Er kwamen ook verkeersdrempels op het terrein. Deze maatregel leidde weer tot discussie. Eén van de cliënten gaf aan dat zij de drempels vervelend vond wanneer zij in een taxi zat. De manager Huisvesting, Inkoop, Facilitair en ICT is opnieuw met de gebruikersgroep in gesprek gegaan. Uiteindelijk zijn de drempels weggehaald en blijven we in gesprek over de veiligheid op het terrein.



*Vanaf 25 mei 2018 geldt
de nieuwe privacywet*

Appartementen Hilverbeek

De laatste jaren wordt steeds duidelijker dat cliënten meer eigen regie willen over hun woonsituatie. Ze willen meer betrokken zijn bij de afspraken in hun groepswoning en willen vaker zelfstandig wonen. Om aan die laatste wens tegemoet te komen zijn in 2018 de appartementen aan de Hilverbeek in Almelo verbouwd. Hier kunnen twintig cliënten wonen, allemaal met een eigen voordeur, achterdeur, sanitair, keuken en tuin. Van begin tot eind van het project heeft een aantal cliënten en verwanten deel uitgemaakt van de gebruikersgroep. Zo konden zij hun wensen kenbaar maken. In de afrondende fase konden de cliënten zelf de kleur van de vloerbedekking en de keuken kiezen. Ook kon elke cliënt zijn tuin naar eigen inzicht inrichten.

De mate van begeleiding op deze locatie hangt af van de zorgvraag en de mate van zelfstandigheid van de cliënten en kan makkelijk aangepast worden als de cliënt zich ontwikkelt. Deze mogelijkheid tot aanpassing noemen we het 'Kameleonconcept'. Er is altijd iemand aanwezig in de centrale ruimte binnen het complex. Door deze manier van wonen en begeleiden ervaren cliënten meer eigen regie en meer vrijheid.

Sta jij stil bij privacy?

Vanaf 25 mei 2018 geldt de nieuwe privacywet, de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). In deze wet staan de wensen van klanten centraal.

Dit betekent dat aanpassingen zijn gedaan om nog beter met persoonsgegevens om te gaan. Meerdere middelen zijn ontwikkeld om cliënten, wettelijk vertegenwoordigers en medewerkers te informeren. Hierin wordt toegelicht welke rechten de cliënt heeft en wat de organisatie doet om persoonsgegevens veilig te verwerken.

Conclusie

Wat gaat goed?

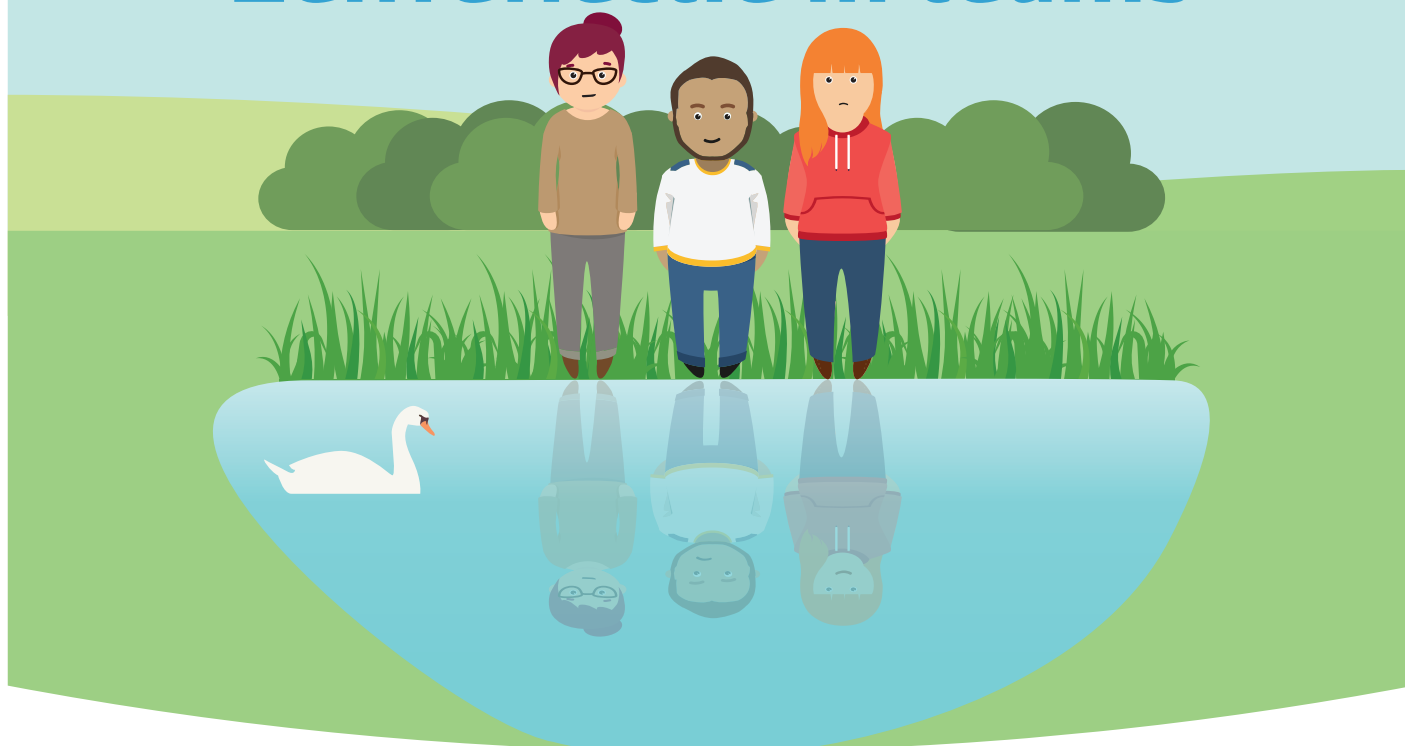
- Incidentenproces helder beschreven met daarin alle typen meldingen opgenomen.
- Leren van (bijna) incidenten: breder delen van onderzoeken voor een zo groot mogelijk leereffect.
- Toenemende bewustwording over vrijheidsbeperkende maatregelen.
- Toenemende bewustwording over hoe we omgaan met privacy.
- Verbeterregister ingevoerd.

Wat vraagt ontwikkeling?

- Leren van (bijna-)incidenten: structureel incidenten evalueren in het team.
- Bewustwording over veilig gebruik van medicatie vergroten.
- Bewustwording over de nieuwe Wet zorg en dwang vergroten.
- Meer ruimte krijgen om fouten te mogen maken en daarvan te leren.

Hoofdstuk 4

Zelfreflectie in teams



Reflectie op zorg

Om kwaliteit van zorg systematisch te verbeteren is reflecteren op hoe we ons werk doen belangrijk. Vervolgens kan de organisatie, kunnen medewerkers van deze zelfreflecties leren en zich ontwikkelen. Binnen De Twentse Zorgcentra wordt op meerdere manieren gereflecteerd op goede zorg. Om goed te kunnen reflecteren wordt methodisch gewerkt.

Teamplan en teamreflectie

Medewerkers werken met een teamplan. Het teamplan is gebaseerd op de drie organisatieprincipes: goed leven, mooi werk en financieel gezond. Voor elk principe worden doelen en acties beschreven en deze worden maandelijks geëvalueerd. Het teamplan geeft het team inzicht in wat goed gaat en wat beter kan. Om medewerkers te ondersteunen in het cyclisch en planmatig leren handelen wordt de training 'Methodisch

werken' aangeboden. De training is ontwikkeld in samenwerking met het ROC van Twente, dat ook de training verzorgt.

In het najaar is een start gemaakt met de ontwikkeling van een instrument om te reflecteren op goede zorg. In 2019 wordt het instrument geïmplementeerd, zodat elk team minimaal één keer per jaar samen met de coach en de gedragskundige reflecteert op een gekozen thema.

Verdraaid goed gesprek

In de training 'Verdraaid goed gesprek' staat het handelen van de medewerker centraal: Hoe doe ik het eigenlijk? Wat is mijn stijl? Wat beheers ik en waar kan ik nog in groeien? In deze training worden de verschillende rollen (cliënt, verwant, begeleider) onderzocht. Daarnaast zoeken we hoe vanuit deze rollen samengewerkt kan worden om het beste voor de cliënt te bereiken (het gezamenlijke doel).

Deelnemers geven aan dat ze meer gereedschappen hebben om gesprekken goed te kunnen voeren. *"Ik weet nu hoe ik het anders kan doen en ben meer ontspannen in een gesprek"* en *"Ik kan beter aansluiten in het gesprek met de cliënt en verwanten. Dit is prettig in de relatie."*

Meervoudig kijken, kijken in de driehoek

De Twentse Zorgcentra hecht veel waarde aan het goede gesprek. Dit gesprek vindt plaats in de driehoek cliënt, verwant en begeleider. Vanuit drie perspectieven samen werken aan een goed leven voor de cliënt, dat is de bedoeling van zo'n gesprek. Er zijn diverse initiatieven verder uitgebouwd om het goede gesprek te blijven stimuleren.

Vanuit de 'Handicap Experience', een samenwerkingsverband tussen vijf zorgorganisaties voor gehandicaptenzorg, is er aandacht voor 'meervoudig kijken': kijken door de ogen van een ander, met een open blik en zonder vooroordelen. Dit levert mooie, nieuwe inzichten op. 'Meervoudig kijken' plaatst situaties in een ander perspectief. Het levert begrip op voor de ander. Een aantal teams heeft in 2018 op eigen initiatief een werkvorm vanuit de 'Handicap Experience' toegepast op hun eigen vraagstukken. Tevens hebben de stagiaires/leerlingen die binnen De Twentse Zorgcentra werken, op één van hun themadagen kennisgemaakt met 'meervoudig kijken'.

Onderzoek waardigheidsparadigma

Om een vervolg te geven aan de Handicap Experience doet De Twentse Zorgcentra mee aan een onderzoek over het waardigheidsparadigma. Dit paradigma heeft als uitgangspunt een zo waardig mogelijk leven leiden.

De medewerkers van Eikenlaan 11 zijn vanaf oktober 2018 deelnemers aan het onderzoek. Ze geven aan wat hun ervaringen zijn. Zo is het voor hen nieuw dat ze zelf mede-onderzoeker zijn. *Het denken vanuit waardigheid stimuleert ons om kritisch na te denken over de zorg en ondersteuning die wij in het dagelijkse leven bieden.* Momenteel is een aandachtspunt de dagbesteding van de cliënten. Bij een aantal van hen lijkt de dagbesteding niet goed aan te sluiten op hun zorgvraag en persoonlijke interesses. *"Wij onderzoeken of de zorgvraag wel leidend is voor de plaatsing bij de dagbesteding. Om een passende dagbesteding te vinden kijken we nu buiten de kaders van het bestaande aanbod en verdiepen we ons nog meer in onze cliënten."*

Reflectie is in dit proces essentieel. Het is een bewust proces van denken over en interpreteren van ervaringen met als doel het eigen handelen beter te doorgronden en hiervan te leren. Ondersteuning leveren op basis van het waardigheidsparadigma gaat om een continue wisselwerking tussen reflectie en handelen.

De uitkomsten van het onderzoek leveren input voor het reflectie-instrument van De Twentse Zorgcentra. In oktober 2019 is er een landelijk congres waarop resultaten gedeeld worden.

.....

Een van de leerlingen, Marieke de Jong-Euerman, vertelt over haar ervaring op een themadag. *"Als BBL-leerling Maatschappelijke Zorg heb ik een bijeenkomst van de 'Handicap Experience' bijgewoond. Het was een echte eye-opener. We namen verschillende rollen aan om bijvoorbeeld inzicht te krijgen in de dromen en angsten van cliënten, familie en begeleiders. Daarna gingen we in gesprek over deze drie verschillende groepen mensen, met ieder hun eigen idealen, behoeften en belevingen. Door deze interactieve vorm begrijp ik nu dat de focus hebben op alleen je eigen beleving, niet voldoende is. Je hebt elkaar nodig om tot een optimale zorgbeleving te komen."*

.....

Betrokken en vakbekwame medewerkers

Om medewerkers deskundig te maken en te houden biedt De Twentse Zorgcentra vele mogelijkheden tot individuele ontwikkeling en teamontwikkeling; trainingen, intervisie, teamontwikkeldagen en teams tijd geven voor reflectie met behulp van OnsTeamportaal. Ruimte voor ontwikkeling draagt bij aan de deskundigheid en het werkplezier van onze medewerkers, de teams en daarmee ook aan het goede leven van de cliënt. In 2018 zijn de eerste stappen gezet op de weg naar een brede visie op leren en ontwikkelen van de medewerkers en de cliënten.

Welkom

In het najaar van 2018 is een speciale dag ontwikkeld voor nieuwe medewerkers: Welkom! Op deze dag maken nieuwe medewerkers kennis met De Twentse Zorgcentra en haar cliënten. Ze worden wegwijs gemaakt in de organisatie: waar kunnen ze wie waarvoor vinden? Ook gaan ze in gesprek met cliënten. 'Mijn Leven' komt aan de orde en ook de werkwijze rondom Voorbehouden en Risicovolle handelingen (V&R) is een onderdeel van deze dag. De welkomstdagen worden tweemaal per maand georganiseerd.

Trainingen

Binnen De Twentse Zorgcentra worden veel trainingen aangeboden. Dit kunnen trainingen zijn waar individuele medewerkers zich voor kunnen inschrijven, maar het kunnen ook specifieke trainingen zijn die op maat gemaakt worden voor een team.

De top 5 trainingen

Bij- en nascholing en trainingen	Aantal medewerkers
SIGNAAL agressie en preventie	339
Basistraining Werkbegeleiding	128
Basistraining Seksualiteit	62
Beleven in Muziek (BIM)	62
Belevingsgericht werken	53

Belevingsgericht werken

Een van de trainingen ging over belevingsgericht werken. Een deelnemer vertelt over haar ervaringen met deze training. Ze geeft aan dat ze nog niet zo lang op de groep werkt en dus bij de cliënten geen verschil merkt in het anders begeleiden. Op de vraag

wat haar bijgebleven is van de training zegt ze: *“Dat belevingsgericht werken veel verder gaat dan alleen lief zijn voor cliënten. Dat het een gestructureerde en overdachte aanpak en omgang is. Dat je er dus echt bij stil moet staan. Bewust moet handelen. Je moet niet klakkeloos vanuit je gevoel werken (waar ik toe neig). Ik moet er meer over nadenken (en eventueel achtergronden 'bestuderen').”* Ze heeft ook geleerd om bij dementie verder te kijken dan alleen naar het bekende gedrag. Haar nieuwsgierigheid is aangewakkerd en ze gaat zich in dit onderwerp zeker verdiepen. Haar werkwijze is duidelijk veranderd na de training. *“Ik werk toch iets bewuster. Nadenkender. Ik kreeg (en krijg) vaak te horen dat ik cliënten zo centraal stel bij mijn werk (zit duidelijk meer in de woonkamer dan op kantoor). Maar nu kijk ik toch wel anders, bewuster. En probeer daar handelen bij te bedenken.”*

Basistraining werkbegeleiders

De basistraining voor werkbegeleiders is doorontwikkeld. In deze training is er meer focus gekomen op het coachend begeleiden van leerlingen en stagiaires. Reflecteren vormt, samen met de eigen beroepshouding en de voorbeeldrol als werkbegeleider, de basis van de training. In de training is meer ruimte en tijd gereserveerd om met elkaar in gesprek te gaan aan de hand van casuïstiek. Er is tijd voor reflectie op de rol van werkbegeleider en op het eigen professionele handelen.

Een greep uit de evaluaties. *“Door de training ben ik meer met de leerling samen gaan werken en vaker met de leerling in gesprek geweest. Het heeft mijn bewustwording vergroot over mijn eigen rol en mijn rol ten opzichte van de leerling.”*

“Een goede tip die ik heb meegenomen naar mijn groep, is de doelen kleiner te maken in wekelijkse doelen. Dit kan helpen te komen tot een prettig en overzichtelijk doel voor de leerling/stagiaire of voor de collega's.”

BBL-leerlingen

Leerlingen die bij ons een BBL-opleiding volgen, krijgen zes keer per jaar een themabijeenkomst met bijvoorbeeld als onderwerp: laccs (lichamelijk welzijn, alertheid, contact, communicatie en stimulerende tijdsbesteding), autisme, moreel dilemma. De leerlingen vinden deze themabijeenkomsten leerzaam, getuige de reactie van Kirsten van Doorn: *“Tijdens de laccs-bijeenkomst werd aan de hand van het boek ‘Koekje bij de koffie’ de mate van invloed besproken die wij hebben als begeleider in de dagelijkse zorg. Tijdens de bijeenkomst werd ons duidelijk gemaakt dat we de cliënt ruimte moeten geven om meer regie te nemen. Naar aanleiding van de bijeenkomst hebben we nu ook op de groep ‘een koekje bij de koffie’ geïntroduceerd om dit soort onderwerpen bespreekbaar te maken.”*

Kenniscafés

In 2018 is er aantal Kenniscafés geweest. Dit zijn momenten waarbij medewerkers elkaar ontmoeten rondom een thema. Op een informele manier delen ze kennis en ontwikkelingen met elkaar en stimuleren ze elkaar hierover te praten. Thema's komen vanuit medewerkers en worden samen met de afdeling Leren en Ontwikkelen ontwikkeld tot een kenniscafé. Bij sommige kenniscafés zijn ook verwanten betrokken, zoals bij 'Maak me niet Down, syndroom nader bekeken'. Zij waardeerden dit enorm zo blijkt uit één van de reacties: *“Wat een mooie lezing en wat fijn dat we erbij mochten zijn.”*

Medewerkerstevredenheidonderzoek

Uit het medewerkerstevredenheidonderzoek (MTO) uit 2017 blijkt dat de medewerkers van De Twentse Zorgcentra zich bewust zijn van hun vak; de inhoud van het werk past bij hen en ze weten wat er van hen wordt verwacht. Wel vinden ze te veel werk in te weinig tijd te moeten doen en ervaren ze te weinig waardering van de leiding. Het verbeteren van het vertrouwen in de leiding en het verlagen van de administratiedruk zijn dan ook belangrijke aanbevelingen uit het onderzoek. Uit het MTO blijkt verder dat er grote verschillen zijn tussen de teams onderling.

Binnen de verschillende regio's zijn de uitkomsten op verschillende manieren besproken. In de regio Enschede zijn zaken aangepakt die met name te maken hebben met waardering en vertrouwen. Concreet heeft dit geleid tot drie keer per jaar een jaarplan-cyclusgesprek, twee keer per jaar een teamscangesprek en meer nabijheid van de coach. In de regio Almelo wordt de tevredenheid tijdens de halfjaarlijkse gesprekken tussen regiomanager en teams besproken en worden actiepunten direct opgepakt. In de regio Losser zijn de uitkomsten besproken met de coaches. Zij nemen de uitkomsten mee naar de teams zodat het in de teamplannen wordt opgenomen.

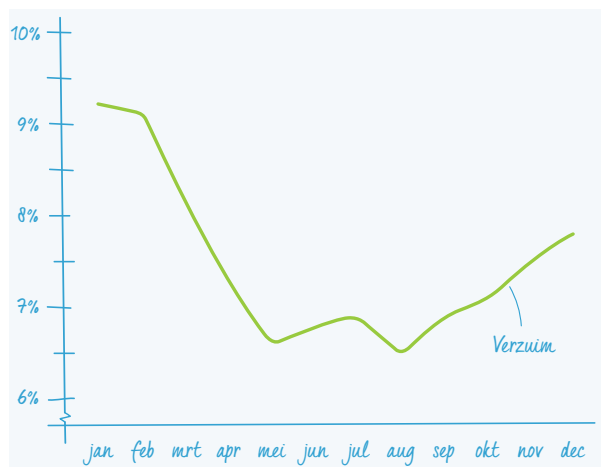
In het tweede/derde kwartaal van 2019 wordt opnieuw een MTO gehouden, waarin onder andere wordt onderzocht of de aanbevelingen uit het MTO 2017 zijn opgevolgd en tot welke resultaten deze hebben geleid.

Verzuim

Het verzuimpercentage is het afgelopen jaar hoog geweest.

De thema's van 2018 en het aantal bezoekers

	Kenniscafé	Aantal medewerkers
Januari	Ontwikkelingspsychologie	16
Februari	De verpleegkundige	28
Maart	Seksueel misbruik / Huiselijk geweld	81
Mei	Was- en aankleedfeestje	24
September	LACCS workshop	47
Oktober	Maak me niet Down, syndroom anders bekeken	122
November	Mishandeling en seksueel misbruik op de kindertijd	108
	Totaal	426



Verzuimpercentage 2018

Uit de analyse blijkt dat het hoge verzuim met name ontstaat door langdurig verzuim. Naast de reguliere begeleiding van arbeidsongeschikte medewerkers is in 2018 een aantal interventies gestart om vermindering van verzuim te realiseren:

- een inzetbaarheidsoverleg, waarbij regiomanager, bedrijfsarts, personeelsadviseur en de re-integratiebegeleider gezamenlijk knelpunten die een spoedige terugkeer van medewerkers in het arbeidsproces verhinderen, in kaart brengen en gezamenlijk oplossen;
- het verduidelijken van cultuur en verantwoordelijkheden rond verzuim door het herijken, communiceren en verder uitlijnen van de eenduidige verzuimvisie, waarbij de organisatie ondersteund wordt door een extern bureau;
- het creëren van een groter draagvlak voor de afspraken rond het re-integreren in het eigen team en voor de plaatsing van een re-integratie-kandidaat uit een ander team;

- het aanscherpen van de reguliere begeleiding door heldere afspraken te maken en de dossiers op orde te brengen;
- flankerend beleid aan te pakken waarbij beleidsonderwerpen als preventie en Arbowet- en regelgeving worden geactualiseerd.

Deze interventies hebben ertoe geleid dat het voortschrijdend verzuimpercentage in 2018 gedaald is t.o.v. 2017 naar 7,3%.

Leerlingen

In de afgelopen jaren is het aantal leerlingen gedaald. In het najaar van 2018 is gekozen om meer leerlingen aan te trekken. Een van de redenen is de krapte op de arbeidsmarkt. Een andere reden is dat De Twentse Zorgcentra een leerbedrijf is. Het doel van deze actie is leerlingen langer aan de organisatie te verbinden.

Conclusie

Wat gaat goed?

- Terugdringen van verzuim.
- Verhogen van het aannemen van het aantal leerlingen.
- Een goed lopende BHV-organisatie.

Wat vraagt ontwikkeling?

- Teamreflectie: medewerkers gaan gestructureerd met elkaar in gesprek.
- Teamreflectie: door elk team wordt één keer per jaar gereflecteerd op goede zorg.
- Teamreflectie: teams werken systematisch met teamplannen.
- Continuïteit in medewerkers.
- Systematisch werken aan verbeterpunten.
- Meer ruimte krijgen om te bewegen binnen de kaders.

Medewerkers in cijfers

Aantal	1 ^{ste} kwartaal	2 ^{de} kwartaal	3 ^{de} kwartaal	4 ^{de} kwartaal
Medewerkers in dienst (exclusief oproep)	2.325	2.352	2.396	2.395
BBL-Leerlingen	52	45	74	73
Stagiaires*	234	163	157	165
Medewerkers in opleiding	33	30	52	51
Gz-plaatsen	2	2	2	2
Avg-plaatsen	2	2	2	2

* Het 1^e kwartaal van ieder kalenderjaar heeft het grootste aantal stagiaires. Dit komt door het stoppen van de eerste 20 wekenstage eind januari en de start van de volgende 20 wekenstage per februari.

Reflectie raad van bestuur en medezeggenschap

Reflectie raad van bestuur

Wij kijken terug op een mooi proces van werken aan het Kwaliteitskader. De aanbevelingen uit het Kwaliteitsrapport over 2017 zijn in gang gezet in 2018. De resultaten zijn eind 2018 en begin 2019 opgeleverd. We zien uit naar de resultaten in 2019.

Onze belangrijkste conclusie over het proces in 2018 is dat we op een meer systematische wijze moeten werken aan kwaliteit. Begin 2019 is de eerste stap hierin gezet met de hertaalde missie. Die is richtinggevend in wat we doen. Vervolgens gaan we in 2019 werken met duidelijk beschreven rollen en taken van alle medewerkers direct betrokken bij de zorgverlening. Nieuw is ook dat ieder team met een nieuw ontwikkeld reflectie-instrument reflecteert op wat goede zorg is. En eind 2019 gaan we werken met een nieuw cliënttevredenheidsinstrument dat meer

mogelijkheden gaat bieden om beter aan te sluiten bij individuele wensen van cliënten. Tot slot gaan we in 2019 de (mede)zeggenschap voor cliënten opnieuw vormgeven, beter passend bij STERK. Al deze stappen gaan bijdragen aan een verbeterslag in het zorgproces rondom de cliënt en aan het versterken van de regie van de cliënt.

Een andere belangrijke stap is meer systematisch werken aan de kwaliteit van de ondersteuningsplannen. Daar hoort bij dat medewerkers meer worden aangesproken op gemaakte afspraken, zoals het actueel houden van de ondersteuningsplannen. Het resultaat is eind maart 2019 al aanzienlijk verbeterd. Daar gaan we mee door. We maken een plan om ook op andere onderdelen de kwaliteit van het ondersteuningsplan verder te verbeteren en te borgen.





Het borgen van veiligheid in zorg en ondersteuning heeft het afgelopen jaar veel aandacht gehad. Processen zijn duidelijk en het accent ligt nu op hoe leren we als organisatie van situaties. We werken ook systematisch verder aan betrokken en vakbekwame medewerkers. Begin 2019 worden de ondersteuningsprogramma's vastgesteld voor EVB, MVB en LVB. Daarmee kunnen we anticiperen op risico's, weten we wat nog meer nodig is aan scholing, weten we met welke methodieken we werken en welke eisen worden gesteld aan huisvesting voor de verschillende ontwikkelniveaus. Met de implementatie van deze ondersteuningsprogramma's laten we zien hoe we werken aan onze professionaliteit en borgen we de kwaliteit van onze zorg.

Tot slot gaan we in 2019 alle stappen ook monitoren; doen we wat we hebben afgesproken en wat is het effect daarvan?

De reflectie op het kwaliteitsrapport door alle raden (RvT, OR, CCR) hebben we dit jaar anders georganiseerd. Samen met alle raden, cliënten van bureau Zeggenschap, MT en RvB hebben we op 18 maart gesproken over de thema's in het kwaliteitsrapport. We hebben ingezoomd op wat gaat goed en wat vraagt om ontwikkeling. Het

kwaliteitsrapport is met de uitkomsten van de bespreking aangepast. Deze vorm van gezamenlijk reflecteren op kwaliteit werd als positief ervaren. Een samenvatting is te zien in de tekening die gemaakt is deze avond en de foto's.

Een avond die je bij blijft

18 maart was een avond die je niet zal vergeten
Het was er druk en gezellig
Het was leerzaam en er was veel geduld
Ieder kwam aan het woord
En er werd niet aan de tijd geboord

Het werkboek werkte prima voor ons
Zo was het geen moeilijke proces
En was iedereen geweldig in zijn sas
Niemand voelde zich alleen
We waren met zijn allen een

Na de eerste rond was er het eten
Dit was een stampot buffet geheten
Het was heerlijk en genoeg
Alle buikjes waren goed gevuld er was genoeg

Daarna weer hard aan het werk
Want alle woorden maken de kwaliteit sterk
En daar was deze avond voor bestemd

Rika Santhuisen,
bewoner de LosserHof



Conclusie externe
visitatie

Conclusie externe visitatie

De externe visitatie vond plaats op 10 april 2019 en bestond uit een bespreking van het kwaliteitsrapport, een aantal bezoeken (Rondweg 37, de Gildehof en de Wollewei) en een bespreking van de bevindingen vanuit deze bezoeken. De visitatiecommissie bestond uit Nico Kaptein (externe procesbegeleider), Marga van Imhoff (extern deskundige), Annette Imhof (bestuurder Vanboeijen) en Eveline Bakker (manager kwaliteit en beleid Vanboeijen). En vanuit De Twentse Zorgcentra waren aanwezig Annamiek van Dalen (raad van bestuur), Eline Roeloffzen (coördinator Kwaliteit & Veiligheid) en Annemarie Homans (extern deskundige).

Conclusies

Het rapport sluit in opbouw en inhoud mooi en duidelijk aan bij het kwaliteitskader. Overkoepelend beoordeelt de commissie het totaalbeeld als congruent. Dit geeft de commissie het vertrouwen een representatief beeld te hebben gekregen van hoe De Twentse Zorgcentra er voor staat met betrekking tot de kwaliteit van zorg.

De commissie realiseert zich dat De Twentse Zorgcentra zich in korte tijd merkbaar heeft versterkt en complimenteert De Twentse Zorgcentra met hoe daarvan helder en overzichtelijk in het kwaliteitsrapport verslag is gedaan. In het rapport is beschreven waarin De Twentse Zorgcentra verder investeert. In het rapport mist de commissie naast de kwalitatieve onderbouwing nog wel een meer concrete en/of getalsmatige onderbouwing.

In het rapport – en ook in de mondelinge toelichting – is niet alleen aandacht besteed aan wat het

afgelopen jaar is verbeterd en goed gaat, maar ook nadrukkelijk aan wat De Twentse Zorgcentra zelf vindt dat nog beter kan en moet. Het zou in dat kader goed hebben gepast om ook een locatie te bezoeken waar het nog niet gelukt is om het ambitieniveau van zorg volledig te realiseren. De aanwezigen van De Twentse Zorgcentra en Vanboeijen kijken terug op een inspirerende dag en concluderen meer te willen samenwerken en van elkaar te willen leren.

1. De commissie complimenteert De Twentse Zorgcentra met het bereikte resultaat, in het besef dat er altijd zaken zullen zijn die kunnen worden doorontwikkeld.
2. De visitatiecommissie kan begrijpen dat, gezien het stadium van de ontwikkeling die in 2018 is ingezet, in het rapport veel visie, keuzes en initiatieven worden beschreven en nog wat minder concrete resultaten. Mogelijk kan de ambitie hier en daar concreter worden beschreven.
3. De commissie is vooral benieuwd naar het verder uitwerken van de rolverdeling tussen teams, gedragkundige en coach, het monitoren en regie voeren op risico's en de escalatiemogelijkheden voor als er iets misgaat.
4. De commissie is benieuwd naar hoe volgend jaar kan worden gerapporteerd over het effect van de huidige investeringen in scholing op de kwaliteit van zorg voor de cliënten.
5. Geef in het volgende kwaliteitsrapport zo concreet mogelijk aan welke resultaten zijn bereikt kwalitatief en kwantitatief.

Bijlage adviezen CCR en adviezen en instemming OR

De CCR heeft in 2018 advies uitgebracht over:

- Strategisch plan 2018-2020
- Jaarrekening 2017
- Benoeming leden raad van bestuur (RvB)
- Profiel en procedure werving nieuwe leden raad van toezicht (RvT)
- Nieuwe werkwijze (her) benoemingen leden regionale klachtencommissie (RKC)
- Visie op nachtzorg
- Klachtenregeling cliënten
- Statuten en reglementen RvT en RvB
- Benoeming nieuw lid RKC
- Herbenoeming voorzitter RvT
- Begroting 2019

De OR heeft in 2018 advies uitgebracht over:

- Benoeming RvB-leden
- Strategisch plan
- Manager Behandeling
- Profiel en procedure werving nieuwe leden RvT
- Statuten en reglement RvT en reglement RvB
- Opheffen functie manager
- Herbenoeming voorzitter RvT
- Begroting 2019
- Werkkostenregeling

De OR heeft in 2018 instemming verleend aan:

- Handboek roosteren
- Klokkenluidersregeling
- Bijzondere toeslag
- Werkwijze BedrijfsOpvangTeam (BOT)
- Second opinion bedrijfsarts
- Salariëring leerlingen
- Contract Arbo-dienstverlening
- Flexplein
- Klachtenregeling cliënten
- Anders opgeleiden