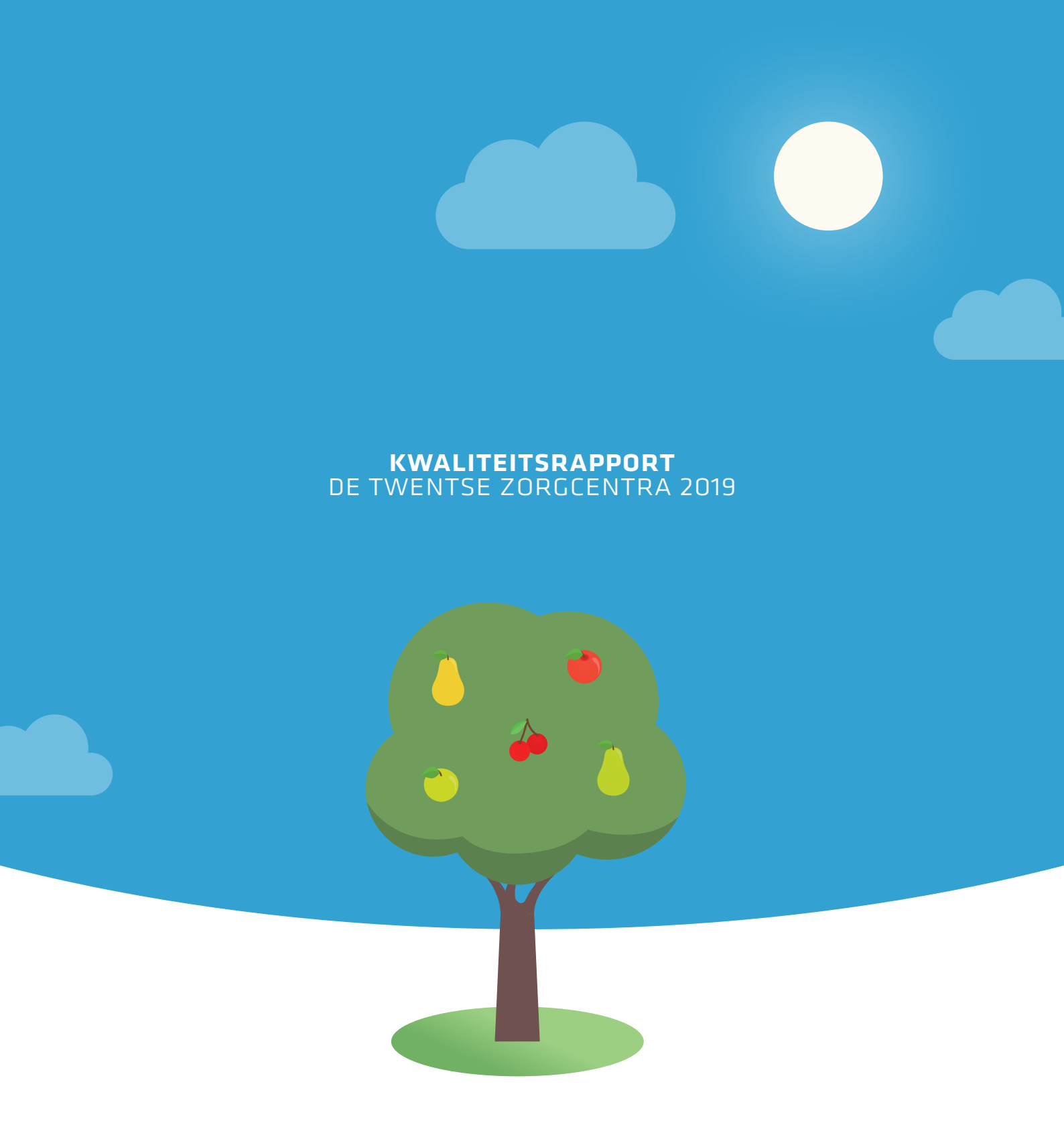


Samen werken aan een
goede basis voor kwaliteit

Kwaliteitsrapport De Twentse Zorgcentra 2019



detwentsezorgcentra.nl



KWALITEITSRAPPORT DE TWENTSE ZORGCENTRA 2019

SAMEN WERKEN AAN EEN GOEDE BASIS VOOR KWALITEIT

Inhoudsopgave

Samenvatting

4

Inleiding

5

1 Zorgproces rondom de individuele cliënt

8

1.1 Persoonsgerichte zorg en ondersteuning

8

1.2 Medezeggenschap cliënt

11

1.3 Eigen regie

14

1.4 Samenspel in zorg en ondersteuning

16

2 Ervaringen van cliënten

18

3 Borging veiligheid zorg en ondersteuning

20

4 Reflectie in teams

24

4.1 Reflectie op zorg

24

4.2 Betrokken en vakbekwame medewerkers

26

5 Reflectie medezeggenschap en raad van bestuur

30

5.1 Reflectie medezeggenschap

30

5.2 Reflectie raad van bestuur

32

Bijlage adviezen CCR en instemming OR

33

Samenvatting



Zorgproces

In 2019 zijn de ondersteuningsprogramma's voor LVB, MVB en EVB vastgesteld. Hierin staan de kaders en methodieken waarmee gewerkt wordt. Dit is een grote stap in het methodisch werken met de verschillende ontwikkelniveaus van cliënten. Er is een pilot geweest voor groepsmeezorg. Deze was succesvol en krijgt een vervolg. Verder is in 2019 duidelijkheid gekomen in de zaken die cliënten zelf moeten betalen, en zaken die voor hen betaald worden. Dit leidde eerder soms tot verwarring. Diezelfde cliënten kunnen als ervaringsdeskundigen veel betekenen voor toekomstige zorgmedewerkers. Hiervoor zijn opleidingsplaatsen gemaakt. Ook willen cliënten meer meepraten over hun eigen leven. Daarom is een nieuwe (mede) zeggenschapsstructuur in ontwikkeling die in de 2^e helft van 2020 geïmplementeerd wordt. En dan nog de ondersteuningsplannen. Die vormen de basis van de behandeling en ondersteuning. 95% van deze plannen moet actueel zijn. Dat is tot nu toe nog niet gehaald. Wel bijna. Komend jaar wordt hard gewerkt dit percentage wel te halen.

Ervaringen cliënten

De Twentse Zorgcentra vindt het van groot belang dat cliënten kunnen aangeven hoe ze over onderwerpen denken. Eind 2019 is een nieuw cliënttevredenheidsinstrument in gebruik genomen, 'Dit vind ik ervan!'. De uitkomsten van de gesprekken komen in het ECD. Er is een cliëntvertrouwenspersoon aangesteld. Deze functie voorziet duidelijk in een behoefte, gezien het aantal keren dat hier contact mee is gezocht.

Veiligheid

Bij De Twentse Zorgcentra staat een veilige leefomgeving voorop. Maar waar gewerkt wordt, worden fouten gemaakt. Belangrijk is het leren van de fouten. In 2019 is op veel manieren aandacht geweest voor het leren van incidenten. In 2020 wordt een nieuw meldsysteem in gebruik genomen dat efficiënter en eenvoudiger is. Ook is meer regie

gekomen op de afhandeling en nazorg bij incidenten. Daarom is het nodig dat fouten zichtbaar zijn en besproken kunnen worden. In 2019 zijn er meer mensen geschoold in voorbehouden en risicovolle handelingen dan in 2018. Om de medicatieveiligheid te verbeteren zijn er nu interne audits en is er een nieuwe methodiek ingevoerd voor medicatie in eigen beheer.

Medewerkers

Er is een instrument in gebruik genomen om teams te laten reflecteren op hun zorg. Dat heeft al tot verbeteringen geleid. Voor medewerkers is het duidelijk binnen welke kaders ze zich kunnen bewegen en er ruimte is om te leren en te ontwikkelen. Elk team maakt teamplannen om verbeteringen zichtbaar te maken. Bekend is dat zorgmedewerkers schaars zijn. De Twentse Zorgcentra werkt aan een arbeidscampagne om nieuwe medewerkers aan te trekken maar heeft nadrukkelijk ook aandacht voor het behouden van medewerkers.

Conclusie

De oplevering van de ondersteuningsprogramma's in 2019 is een grote stap voor De Twentse Zorgcentra. De nieuwe meldstructuur incidenten, invoering van 'Dit vind ik ervan!', teamplannen, het nieuwe functiehuis; het zijn feitelijke verbeteringen. Inmiddels staan nieuwe zaken alweer in de steigers. Die krijgen in 2020 hun beslag. De vaart zit er goed in. De Twentse Zorgcentra blijft in beweging. Alhoewel de bestrijding van het coronavirus de snelheid zal verminderen.

Inleiding

Voor u ligt het derde kwaliteitsrapport van De Twentse Zorgcentra. Dit rapport 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 in het kort

De Twentse Zorgcentra is de grootste aanbieder van zorg en ondersteuning aan mensen met een verstandelijke beperking in Twente. In 2019 hebben 2.265 unieke cliënten gebruikgemaakt van onze verschillende zorgvormen of dienstverlening, geboden door 2.428 medewerkers en 622 vrijwilligers.

Cliënten wonen op beschermde zorgparken in Losser of Enschede, of in kleinschalige woonvormen in wijken en dorpen in Twente. Er zijn mogelijkheden voor dagbesteding of werk op een groot aantal locaties of bij werkgevers. We werken met

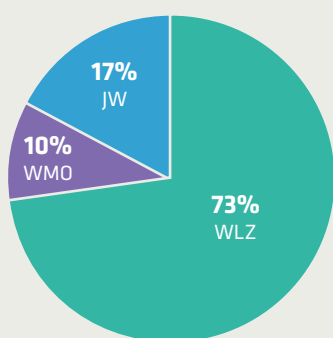
ontwikkelgerichte leer- en werklijnen, die steeds meer vorm krijgen op alle locaties. De Twentse Zorgcentra biedt ondersteuning in de thuissituatie, in het onderwijs, heeft een kinderdagcentrum en logeermogelijkheden.

Verschillende zorgvragen

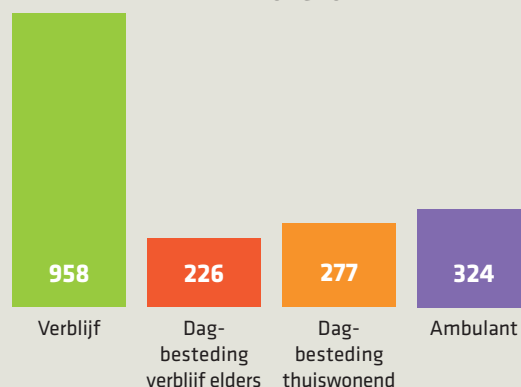
De zorg en ondersteuning die wij bieden, wordt gefinancierd vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz), de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en vanuit de Jeugdwet.

De meeste cliënten hebben voortdurend (intensieve) zorg en ondersteuning nodig in de nabije omgeving. Deze zorg en ondersteuning worden gefinancierd vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz). Het grootste deel van deze cliënten ontvangt zorg en ondersteuning vanuit het zorgprofiel VG7, gevolgd door de profielen VG8 en VG5.

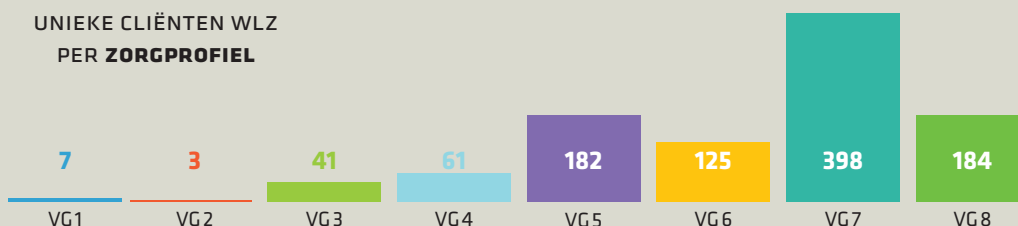
PERCENTAGE CLIËNTEN
PER FINANCIERINGSVORM



OVERZICHT AANTAL CLIËNTEN
PER ZORGVORM



UNIEKE CLIËNTEN WLZ
PER ZORGPROFIEL



Veranderingen in zorgvraag

In 2019 hebben we een marktonderzoek laten uitvoeren om te zien hoe onze populatie van cliënten zich ontwikkelt de komende jaren. Daaruit werd duidelijk dat we ons de komende jaren meer moeten richten op de ouder wordende cliënt, de jonge cliënten (20-45 jaar) en de LVB-clieënten met complexe problematiek. Eind 2019 zijn we gestart met de uitwerking van een nieuw strategisch vastgoedplan. De keuzes die we maken op basis van het marktonderzoek zijn onder andere uitgangspunt voor dit plan.

Een groot deel van de zorg voor de Wmo en Jeugdwet organiseren wij vanuit het Netwerk Ambulant, Kind & Gezin. In 2019 is ook onderzocht hoe deze groep zich in de toekomst ontwikkelt, wat onze klanten vinden van de organisatie van de ondersteuning en hoe deze aansluit op een eventueel vervolg naar ondersteuning vanuit de Wlz. Op basis van dit onderzoek is een actieplan gemaakt om in 2020 de organisatie van het werk in het Netwerk te verbeteren en verder te ontwikkelen.

Missie en visie

Onze missie luidt: Jouw leven ondersteunen we samen, dichtbij en deskundig. Samen met de visie was dit de basis voor de Strategische agenda die eind 2018 is ontwikkeld en begin 2019 is gelanceerd. In 2019 zijn de eerste resultaten uit de Strategische agenda behaald.

De visie gaat over het toewerken naar een veilige en gezonde omgeving waarin samen leren centraal staat. Onze houding is 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.

In 2019 is een implementatieplan uitgewerkt om de missie blijvend te laten landen in de organisatie. De missie was en is de basis voor al onze plannen die we uitwerken vanuit de Strategische agenda.

Strategische koers

In 2019 zijn de **ondersteuningsprogramma's** vastgesteld en besproken met alle raden. Deze ondersteuningsprogramma's geven aan hoe wij methodisch werken met de verschillende ontwikkelniveaus van cliënten. In deze ondersteuningsprogramma's wordt duidelijk wat de kenmerken van de verschillende ontwikkelniveaus zijn en wat die betekenen voor de ondersteuning en behandeling. Ook laten ze zien met welke methodieken we werken en hoe we onze deskundigheid ontwikkelen en op peil houden.

Tegelijkertijd is in 2019 door een aantal teams in de praktijk getoetst of de beschrijving van de **taken en rollen in en om de teams** volledig en duidelijk is. De beschrijving van deze taken en rollen is daarop vastgesteld en besproken met de raden.

Ook is afgelopen jaar gewerkt aan een **strategische personeelsplanning en een nieuw functiehuis voor de zorgfuncties**. Eind 2019 werd duidelijk hoe onze personele formatie zich ontwikkelt en waar aandacht voor nodig is. De uitgangspunten voor het functiehuis zijn helder en sluiten aan bij de ontwikkeling van onze populatie en bij de ondersteuningsprogramma's. Begin 2020 vindt vaststelling van het functiehuis plaats en wordt een implementatieplan gemaakt.

*Jouw leven
ondersteunen
we samen, dichtbij
en deskundig.*



Kwaliteitsrapport 2019

Dit rapport is een weergave van hoe De Twentse Zorgcentra in 2019 systematisch heeft gewerkt aan de bouwstenen uit het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg. In hoofdstuk 1 wordt het zorgproces rondom de individuele cliënt beschreven. Dit hoofdstuk is onderverdeeld in 'Persoonsgerichte zorg en ondersteuning', '(Mede)zeggenschap cliënt', 'Eigen regie' en 'Samenspel in zorg en ondersteuning'. 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 23 maart 2020 zou er voor de tweede keer een gezamenlijke bijeenkomst met alle raden zijn, waarbij de centrale cliëntenraad (CCR), de ondernemingsraad (OR), de raad van toezicht (RvT), de raad van bestuur (RvB), het managementteam (MT) en een aantal cliënten van bureau Zeggenschap in gezamenlijkheid zouden spreken over het conceptkwaliteitsrapport. Door de maatregelen rondom het coronavirus heeft deze bijeenkomst helaas niet plaats kunnen vinden. De raden hebben daarom schriftelijk hun reactie op het conceptkwaliteitsrapport gegeven. Een samenvatting van de reacties is aan het eind van het kwaliteitsrapport te vinden.



HOOFDSTUK 1

Zorgproces rondom de individuele cliënt



1.1 Persoonsgerichte zorg en ondersteuning

Bij De Twentse Zorgcentra is het onze missie om cliënten samen, dichtbij en deskundig te ondersteunen. De kwaliteit van de zorg en ondersteuning die we leveren en de veiligheid van de cliënt staan hierin centraal. Daarbij draait alles om het leven van de cliënt. We voeren samen 'het goede gesprek' om het leven van de cliënt vorm te geven. Cliënten bepalen zelf de inhoud van het gesprek. Op basis van een open dialoog worden de wensen en behoeften van de cliënt in kaart gebracht, waarbij het dagelijks leven centraal staat. We noemen dit Mijn Leven.

Soms kunnen mensen met een verstandelijke beperking of met dementie niet zelf inschatten wat goed voor hen is. Wij helpen hen dan bij die keuzes, waarbij rekening wordt gehouden met de veiligheid en kwaliteit van leven. Dit leggen wij vast in het ondersteuningsplan

van de cliënt. In 2019 hebben we hard gewerkt aan het actualiseren van deze ondersteuningsplannen. Daarnaast is er nog meer gedaan om het zorgproces rondom de cliënten te verbeteren. De belangrijkste acties worden in dit hoofdstuk weergegeven.

‘Het goede gesprek’

Een van onze bewoners heeft een aantal dingen bespreekbaar gemaakt in haar ‘goede gesprek’: “Er is een aantal dingen veranderd, doordat ik samen met mijn persoonlijk begeleider een gesprek heb gehad over het inluisteren van de nachtdienst vanaf 22 uur. Ik heb gezegd dat ik het niet prettig vind dat de nachtdienst mij al om 22.00 uur gaat uitluisteren. Op dat moment slaap ik nog niet en ik wil niet dat er dan al uitgeluisterd wordt. Dat is privé. Ze luisteren nu pas om 0.00 uur in plaats van om 22.00 uur en ik kan de nachtdienst zelf bellen met mijn mobiel als er iets is. Dat is heel fijn.”



Joan heeft afspraken gemaakt over het uitluisteren.

Ondersteuningsplannen

In 2018 heeft de raad van bestuur de norm van het aantal actuele ondersteuningsplannen aangescherpt naar 95%. Om dit te bereiken hebben de teams in 2019 hard gewerkt om de basis van alle ondersteuningsplannen op orde te brengen.

We zien wel een sterke verbetering, maar het is helaas (nog) niet gelukt om het percentage actuele ondersteuningsplannen overal op 95% te krijgen. In 2020 blijven we daarom sturen op resultaat. Begin 2020 zien we dat ook de ambulante zorg hierin een inhaalslag maakt. Nu het percentage actuele ondersteuningsplannen bijna het gewenste aantal heeft bereikt, gaan we in 2020 ook aandacht besteden aan de kwaliteit van de ondersteuningsplannen.

Percentage actuele ondersteuningsplannen per regio

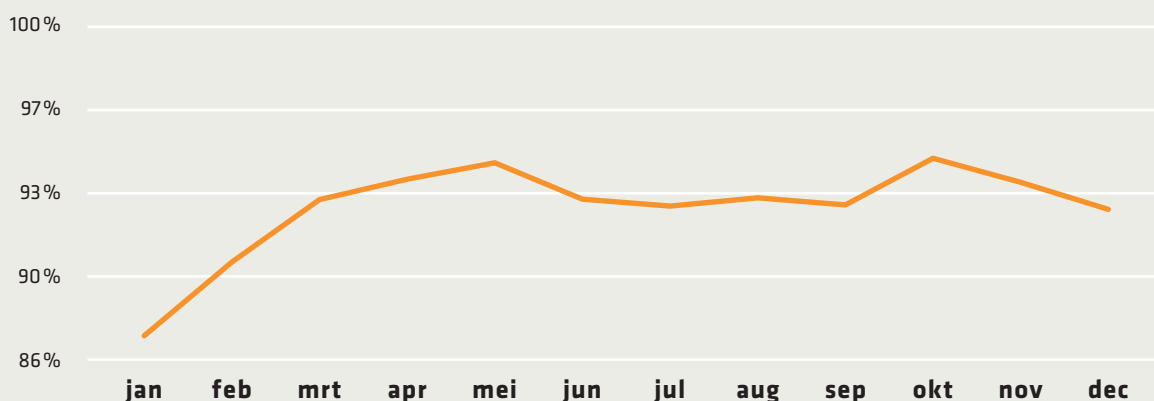
Enschede	95,9%
Almelo	95,3%
Losser	93,4%
Ambulant	79,8%

Ondersteuningsprogramma's

In 2019 zijn de ondersteuningsprogramma's voor de doelgroepen Licht verstandelijk beperkt (LVB), Matig verstandelijk beperkt (MVB) en Ernstig verstandelijk beperkt (EVB) vastgesteld en besproken met de ondernemingsraad, cliëntenraad en de raad van toezicht.

In deze ondersteuningsprogramma's wordt duidelijk wat de kenmerken van de verschillende

PERCENTAGE ACTUELE ONDERSTEUNINGSPLANNEN





ontwikkelniveaus zijn, wat die betekenen voor de ondersteuning en behandeling, met welke methodieken we werken en hoe we onze deskundigheid ontwikkelen en op peil houden. Voor EVB is LACCS als methodiek vastgesteld en voor MVB en LVB is dit Triple-C. De acht bouwstenen van het leefklimaat vormen hierbij het fundament voor de begeleiding en behandeling (gebaseerd op Shalock & Verdugo, 2002).

Evaluatie plaatsingsproces

In 2019 is het plaatsingsproces, dat dateert uit 2015 geëvalueerd. Uit de evaluatie komt naar voren dat iedereen streeft naar het bieden van goede service, kwaliteit en duidelijkheid, maar dat het plaatsingsproces uit 2015 niet helemaal meer aansluit bij de huidige organisatiestructuur. Deze uitkomsten hebben geleid tot een nieuw plaatsingsbeleid, dat ter advisering wordt voorgelegd aan de CCR. De focus ligt op uniformiteit binnen de processen, het actualiseren van de huidige organisatiestructuur in de processen en het vastleggen van taken en rollen hierbinnen. Dit alles om efficiënter en effectiever te werken met als doel de cliënt beter te bedienen. In 2020 wordt hier verder aan gewerkt en wordt het nieuwe beleid geïmplementeerd.

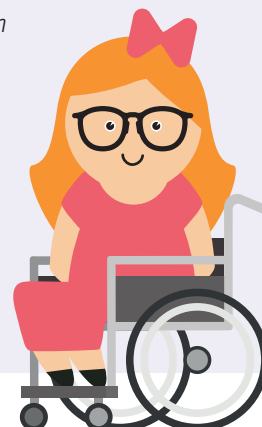
Groepsmeerzorg

In 2019 is bij twee woningen de individuele meerzorg omgezet naar groepsmeerzorg. Dit is overeenkomstig onze visie op zorg aan cliënten met meerzorg. We richten ons op het integraal vormgeven van een optimale leefomgeving, werkomgeving en organisatieklimaat. Hierbij zetten we stappen in het vergroten van de bewegingsvrijheid, zeggenschap en een zinvolle daginvulling voor cliënten. Beide groepen hebben het afgelopen jaar, met behulp van groepsmeerzorg, gewerkt aan doelen. Ze hebben deze bijna allemaal behaald. Zo slaagden zij er bijvoorbeeld in de toepassing van vrijheidsbeperkende maatregelen te verminderen en is gedrag-beïnvloedende medicatie afgebouwd. Voor 2020 vragen we opnieuw groepsmeerzorg aan.

Waardigheidsparadigma

In 2019 heeft het onderzoek over het waardigheidsparadigma verder vorm gekregen bij Eikenlaan 11. Op 30 oktober zijn de uitkomsten van het onderzoek gedeeld op het landelijke congres 'Samen werken aan waardig leven'. Op het congres ontmoetten cliënten, verwanten, medewerkers en bestuurders in de gehandicaptenzorg én de minister van Gehandicaptenzaken Rick Brink elkaar. Het was een dag vol inspiratie met waardigheid als uitgangspunt en Eikenlaan 11 mag trots zijn op hun inspanningen. Een medewerker vertelt:

"De belangrijkste opbrengst van het actie-onderzoek is dat we een beter beeld hebben gekregen van wat onze cliënten momenteel aan dagbesteding en daginvulling doen (de huidige situatie) en wat hun wensen en behoeften voor de toekomst zijn. Ondertussen hebben we samen al de nodige stappen gezet om tot een optimale dagbesteding en daginvulling te komen."



1.2 Medezeggenschap cliënt

De formele medezeggenschap wordt bij 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 cliëntenraden zijn ook afgelopen jaar weer in de gelegenheid gesteld om advies uit te brengen over beleidsvoornemens van De Twentse Zorgcentra. In bijlage 1 staat een overzicht van alle gegeven adviezen van de CCR en de OR. In deze paragraaf staat beschreven hoe we in 2019 hebben gewerkt aan het verbeteren van de medezeggenschapsstructuur.

Visiebijeenkomst medezeggenschap

Afgelopen jaar is, in het kader van de nieuwe Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen, een visiebijeenkomst over medezeggenschap georganiseerd. Hierbij waren negen cliënten aanwezig. Zij hebben gewerkt aan de vragen: waarom willen/kunnen wij meepraten en adviseren? En: waar praten wij mee en waarover? Dezelfde avond vond in een naastgelegen ruimte ook een visiebijeenkomst voor medewerkers, managers,

cliëntvertegenwoordigers, verwanten en leden van de cliëntenraden (onze formele medezeggenschap) plaats. We zijn deze avond samen begonnen en hebben samen de avond afgesloten, zodat er gezamenlijke uitgangspunten geformuleerd konden worden. Aan het eind van de bijeenkomst hebben drie cliënten hun uitkomsten gepresenteerd: *“Wij willen meepraten over alle dingen uit ons dagelijks leven en we willen adviseren over alle zaken die ons aangaan.”*

“Door mee te doen aan de Regioraad kan ik andere bewoners vertegenwoordigen. Ik weet wat het is om te wonen en te werken bij De Twentse Zorgcentra omdat ik hier zelf ook woon en werk. Ook weet ik wat er goed gaat en wat er beter kan.”



Wie betaalt wat?

Uit gesprekken in de Regioraad Almelo bleek dat er tussen cliënten grote verschillen zijn in wat cliënten zelf (moeten) betalen en wat niet. Omdat dit onderwerp alle cliënten aangaat, is besloten dit bovenregionaal op te pakken. Een afvaardiging vanuit de drie regioraden heeft met één van de bestuurders meegedacht over de inhoud, vormgeving, lay-out en de verspreiding van de folder 'Wie betaalt wat in 2020?'. Het resultaat is een folder met eenduidige informatie, in voor cliënten begrijpelijke taal, met ondersteunende foto's. Voor het eerst is er ook een cliëntversie van de 'Wie betaalt wat?'. Een cliënt vertelt:

"Ik kan in het boekje aan mijn begeleiders laten zien wat ik niet hoeft te betalen. Dat is duidelijk voor mij, maar ook voor de begeleiders. Zo krijgen we geen discussies."

Ziek zijn en toch naar je werk moeten

In de Regioraad Enschede is het onderwerp 'ziek zijn en toch naar je werk moeten' via de achterban op tafel gekomen. De regioraad heeft ervoor gekozen om dit onderwerp organisatiebreed te behandelen. Er is een groep cliënten samengesteld om met dit onderwerp aan de slag te gaan. Het is door hen uitvoerig onderzocht en zij gaan een ongevraagd advies schrijven voor de raad van bestuur. Een cliënt vertelt:

"Ik vind het heel belangrijk dat als mensen ziek zijn, ze gewoon in hun eigen bed kunnen slapen. Nu moeten we meestal gewoon naar het werk. Ook komt het voor dat de begeleiding je niet serieus neemt of dat ze niet willen of kunnen regelen dat er iemand op de groep is. Dat moet anders/beter geregeld worden."



Ervaringsdeskundigheid

De Twentse Zorgcentra vindt het belangrijk dat cliënten mee kunnen praten en hun ervaringen kunnen delen. In 2019 hebben dan ook acht cliënten en vier coaches zeggenschap meegedaan met de training 'Samen Sterker' van het LFB. De training was gericht op persoonlijke ontwikkeling en het leren van algemene vaardigheden, zoals presenteren en samenwerken. De deelnemers zijn allemaal geslaagd en er zijn nu officieel acht gediplomeerde ervaringsdeskundigen bij De Twentse Zorgcentra. Deze zijn al bij verschillende gastlessen, workshops en bijeenkomsten betrokken geweest.

STERKplaats

We merkten dat er in de regio ook behoefte was aan scholing op het gebied van ervaringsdeskundigheid. Samen met het LFB hebben we deze behoefte onderzocht. Dit heeft ertoe geleid dat Aveleijn, Estinea, ROC, Saxion, LFB en De Twentse Zorgcentra gezamenlijk een STERKplaats gaan oprichten bij ROC Hengelo. Op de STERKplaats wordt de opleiding STERK aangeboden. Dit is een driejarig leerwerktraject voor mensen met een verstandelijke beperking die

worden opgeleid tot ervaringsdeskundige; zij leren hun ervaringen met het leven met een verstandelijke beperking in te zetten om anderen te ondersteunen en te versterken. Vanuit de STERKplaats worden de STERKstudenten met een verstandelijke beperking betrokken en ingezet bij het onderwijs aan toekomstige zorgmedewerkers.

"Nog niet zo lang geleden durfde ik niet voor grote groepen mijn verhaal te doen, maar dat is nu niet meer zo. Ik ga nu graag mee naar bijeenkomsten en heb goede ervaringen opgedaan. Nu vind ik dit leuk. Ik vind het heel fijn om dit samen te doen met andere ervaringsdeskundigen en dat ik hulp krijg van de coaches."



1.3 Eigen regie

Uitgangspunt bij De Twentse Zorgcentra is *Jouw leven ondersteunen we samen, dichtbij en deskundig*. In onze visie spreken we dan ook uit dat we samen met de cliënt uitzoeken wat de cliënt nodig heeft. In 2019 hebben we geprobeerd meer te denken in mogelijkheden dan in onmogelijkheden. We willen de cliënt handvatten bieden om zelf de regie te hebben. In deze paragraaf wordt een aantal voorbeelden gegeven hoe we bij De Twentse Zorgcentra gewerkt hebben aan de eigen regie van cliënten.

Mediawijsheid cliënten

In het leven van onze bewoners worden sociale media steeds belangrijker. Mede daarom zijn er in het afgelopen jaar trainingen op maat ontwikkeld ten aanzien van het sociale media gebruik van de cliënten en het omgaan met de daarvoor benodigde apparaten. Een mooi voorbeeld hiervan is cliënt G. Hij heeft aangegeven bij de groepsleiding dat hij graag een tablet zou willen hebben. Zijn begeleiders dachten dat hij hier niet zelfstandig mee overweg zou kunnen, omdat hij niet kan lezen. Toch hebben zij samen met de trainers uitgezocht wat de mogelijkheden zijn. Al doende heeft G. ontdekt wat hij leuk vindt. Hij is verwonderd over de mogelijkheden die hij heeft.



“Ik vind het heel erg leuk dat ik nu wel op de tablet kan. Ik kan heel veel met de tablet. Ik heb nu een eigen tablet en daardoor verveel ik me niet meer. Ik vind het ook leuk dat ik via Facebook en skype contact heb met mijn familie in het buitenland. Ik zie filmpjes en foto's van hen en ik kan zelf ook foto's laten zien. En we kunnen beeldbellen. Als dit er niet was, zou ik hen bijna nooit zien of spreken. Nu wel en nu weten we veel meer van elkaar.”



“Ik vind het heel goed dat De Twentse Zorgcentra bezig is met zeggenschap en eigen regie. Het is voor mij heel belangrijk dat ik zoveel mogelijk zelf beslis. Ik vind dat ze daarmee door moeten gaan.”

Eigen regie binnen de ambulante zorg

Ook binnen Ondersteuning aan Huis staat de eigen regie van de cliënt centraal. Vanuit deze visie werkt Ondersteuning aan Huis samen met de cliënten. Zelf regie houden op je leven, en ondersteuning waar nodig. Zo vertelt een cliënt:

“Ik ben 18 jaar en woon bij mijn ouders. Ik heb een licht verstandelijke beperking en krijg al heel lang thuis begeleiding van De Twentse Zorgcentra. Vroeger praatten mijn ouders en de begeleiding veel over mij. Nu ik ouder word, doe ik deze gesprekken steeds meer zelf. Toen ik 17 werd hebben we samen gekeken naar wat ik wil als ik 18 ben: ik wil leren hoe ik moet pinnen bij de bank en hoe ik moet betalen met een pinpas in een winkel; ik wil kiezen in welk profiel ik ga uitstromen op school en ik wil een bijbaantje hebben dat bij mij past. Ik ben nu 18 en heb alle doelen gehaald. Ik ben daar heel trots op. Mijn ouders en de begeleiding zien dat ik meer zelfvertrouwen heb gekregen en zeggen dat ze me hebben zien groeien.”

Een begeleider: *“Het was niet altijd makkelijk, maar door onvoorwaardelijk te blijven ondersteunen en ruimte te geven om te mogen leren en terug te vallen heeft hij alle doelen behaald.”*

Innovatie-impuls

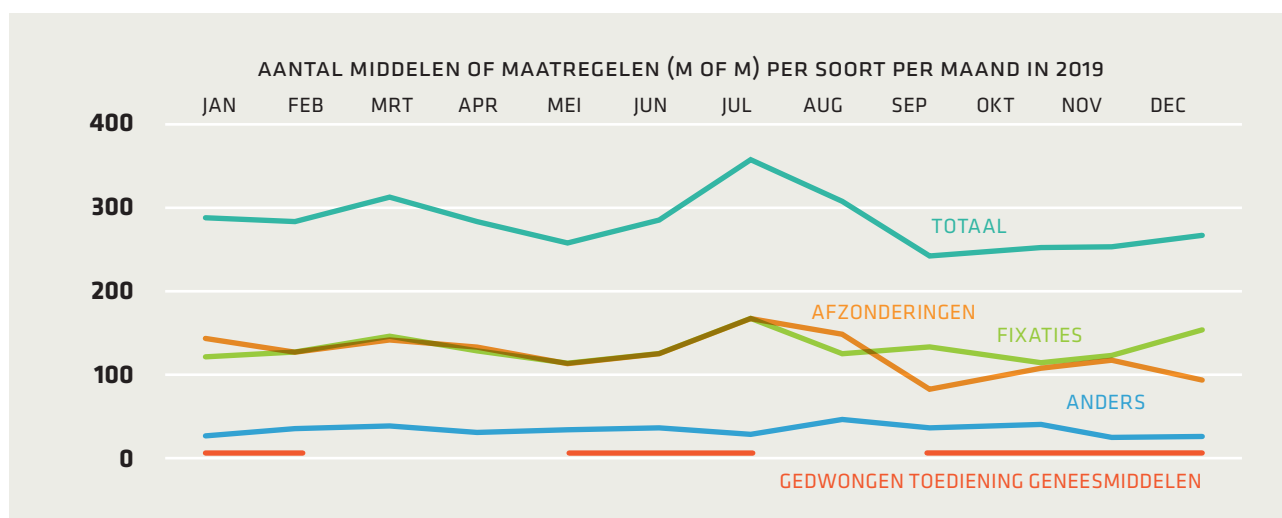
In september 2019 is De Twentse Zorgcentra gestart met de ‘Innovatie-impuls van Volwaardig leven’ (geïnitieerd door het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport). Dit is een programma waarbij

samen met cliënten, bewoners, naasten en medewerkers van zorgorganisaties aan digitale manieren wordt gewerkt om mensen met een beperking te helpen. Het programma loopt tot het voorjaar 2020.

Vrijheidsbeperkende maatregelen

Soms kunnen mensen met een verstandelijke beperking of met dementie niet zelf inschatten wat goed voor hen is. Wij helpen hen dan bij die keuzes, waarbij rekening wordt gehouden met de veiligheid en kwaliteit van leven. Het kan betekenen dat de vrijheid van cliënten hierdoor wordt beperkt. Wij moeten daar zorgvuldig mee omgaan en er alleen voor kiezen als echt het niet anders kan. Het inzetten van zorg die iemand echt niet wil, noemen we onvrijwillige zorg. Het uitgangspunt dat we bij De Twentse Zorgcentra hanteren is dat onvrijwillige zorg niet wordt toegepast, ‘tenzij...’.

Vanaf 1 januari 2020 geldt de Wet zorg en dwang. In 2019 zijn er verschillende onderdelen uitgewerkt ter voorbereiding op de wet. Zo is er een beleidsplan Wet zorg en dwang opgesteld. Van hieruit werken we verder in de geest van de wet, waarbij we deskundigen betrekken, goede afspraken maken en deze weer evalueren. Mede door alle voorbereidingen op de nieuwe wet, is het afgelopen jaar veel aandacht geweest voor het thema vrijheidsbeperkende maatregelen bij De Twentse Zorgcentra. Dit heeft erin geresulteerd dat er bijvoorbeeld in de regio Losser meer meldingen zijn gedaan.



1.4 Samenspel in zorg en ondersteuning

Goede communicatie tussen cliënten, medewerkers en verwanten is essentieel om samen met de cliënt te kunnen kijken naar wat hij nodig heeft om regie over zijn eigen leven te houden. Bij De Twentse Zorgcentra hebben we dan ook veel aandacht voor het samenspel tussen cliënten, medewerkers en verwanten. In deze paragraaf staat een aantal voorbeelden hoe we hier in 2019 aan gewerkt hebben.

MAGIC-feestjes

Bij De Twentse Zorgcentra vieren we regelmatig feestjes, MAGIC-feestjes! MAGIC staat voor Met Aandacht Gegeven In Contact. Het doel van een feestje is dat de cliënt kan volgen wat er met hem gebeurt en kan laten zien wat hij ervan vindt. Het doel voor de medewerker is dat hij weer ervaart dat het werk waardevol is voor de cliënt en hemzelf. De feestjes zorgen voor het doorbreken van de dagelijkse (werk)patronen. Even terug naar de basis: er voor elkaar zijn en tijd voor elkaar nemen.

Communicatie met verwanten

De Twentse Zorgcentra streeft ernaar om verwanten zoveel mogelijk te betrekken bij de ondersteuning van de cliënten. Zij zijn vaak erg belangrijk in het leven van de cliënt. De broer van één van de cliënten geeft aan:

“We hebben een goede kijk in het leven van mijn broer. We ervaren een goede communicatie over en weer, er zijn korte lijntjes en er wordt snel gereageerd. Ik heb bijvoorbeeld een afspraak gemaakt voor mijn broer bij het ziekenhuis en ik zet dit in Caren, het zorgportaal voor verwanten. De begeleider reageert en zet het in hun agenda. Ook sturen zij een bericht naar de dagbesteding dat wij hem die dag daar ophalen.”

Centrum voor Consultatie en Expertise (CCE)

De Twentse Zorgcentra heeft deelgenomen aan het traject ‘Inzicht in Context’ van het CCE. Samen met zes instellingen in de gehandicaptenzorg is actie-onderzoek gedaan, met als doel meer zicht te krijgen op de invloed van contextfactoren op het omgaan met probleemgedrag.

Uit het onderzoek is gebleken dat het erg moeilijk is geworden om cliënten te lezen. Zeker wanneer de oplossingen vooral gezocht moeten worden in de competenties van de direct betrokkenen. Deelname aan dit traject heeft ons bewust gemaakt van thema's in de organisatiecontext die invloed hebben op het omgaan met probleemgedrag. Regiomanager Anneke Morsink was bij het traject betrokken:

“De verschillende werkvormen, waaronder waarderend evalueren en op basis van visuele beelden/kaarten een tijdslijn maken, spreken erg aan en zijn een uitnodiging voor multidisciplinair werken. Ze helpen om successen te vieren. Door in te zoomen op dat wat goed gaat vind je ook de aanknopingspunten voor het creëren van nieuw perspectief.”

Dit traject heeft eraan bijgedragen dat taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie uitgewerkt en vastgelegd worden en dat rolduidelijkheid een plek heeft gekregen in de strategische vraagstukken van de organisatie.

Op volle toeren de zomer door

Clënten horen in de zomer van familie, begeleiding en vrijwilligers vaak vakantie verhalen. Helaas is het voor veel cliënten niet mogelijk om op vakantie te gaan. Daarom heeft het recreatieteam een programma bedacht waarbij het voor de cliënten mogelijk is om 'vakantie' thuis te vieren.

Het recreatieteam is samen met Tedje Tetter en een mooi volkswagenbusje heel Twente rondgetoerd met ons programma om zo bij alle bewoners het vakantiegevoel langs te brengen. We hebben buurtfeestjes georganiseerd, er zijn EMB-activiteiten aangeboden en wekelijks kwam er een ijskar langs. Daarnaast zijn er nog leuke activiteiten georganiseerd zoals de zomerfotobooth, megazomerbingo, zomerconcerten en een zomer-BBQ. Verschillende cliënten deden ook mee als ondersteuner bij de activiteiten. Een cliënt vertelt: *"De barbecue op de ColckHof vond ik geweldig. Het was lekker en heel gezellig."*

Wat gaat goed?

- Sturen op actuele ondersteuningsplannen.
- Er zijn ondersteuningsprogramma's ontwikkeld waarmee we de deskundigheid van onze medewerkers kunnen ontwikkelen en op peil houden.
- Het inzetten van groepsmeezorg is effectief gebleken.
- Er is duidelijkheid gekomen over wat cliënten zelf moeten betalen en wat niet.
- Er zijn acht nieuwe gediplomeerde ervaringsdeskundigen en met de STERKplaats komt er een plek om nog meer ervaringsdeskundigen op te leiden.

Wat vraagt ontwikkeling?

- We gaan alle teams volgend jaar vragen om samen met verwanten voor hun locatie een activiteitenplanning te maken.
- Het uitwerken van een nieuwe structuur voor medezeggenschap en het implementeren van deze structuur voor 1 juli 2020.
- We leren medewerkers meer methodisch te werken door het implementeren van de methodieken Triple-C en LACCS.



HOOFDSTUK 2

Ervaringen van cliënten



Om onze zorg en ondersteuning zo goed mogelijk af te stemmen op de behoeften en wensen van de cliënt, meten we wat de cliënt van onze zorg vindt door cliëntervaringsonderzoeken af te nemen. Ervaringen van cliënten geven ons namelijk waardevolle informatie om de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening voor de cliënt te verhogen. In dit hoofdstuk is onder andere te lezen hoe wij in 2019 aan de slag zijn gegaan met een cliënttevredenheidsinstrument.

‘Dit vind ik ervan!’

In 2019 hebben we besloten om met het instrument ‘Dit vind ik ervan!’ te starten. Dit instrument is ontwikkeld vanuit de overtuiging dat kwaliteit primair ontstaat in de relatie tussen cliënt en begeleider. Kern van de aanpak is de onderzoekende dialoog. Er bestaan meerdere varianten van het instrument, waardoor het geschikt is voor alle doelgroepen binnen onze organisatie.

Pilot

Na het besluit om te starten met ‘Dit vind ik ervan!’ is intern een oproep gedaan voor deelname aan een pilot. Na de zomer van 2019 zijn zeven begeleiders en persoonlijk begeleiders

met een scholing begonnen in de methodiek van ‘Dit vind ik ervan!’. Zij vertellen hierover:

“De focus tijdens de training lag op de diverse gesprekstechnieken, waarbij wij geconfronteerd werden met onze eigen aannames over situaties en rollen, gesloten vragen stelden en daarmee stuurden op een uitkomst. Het instrument zelf is tweeledig: enerzijds wordt vanuit de organisatie gevraagd om de ervaringen (lees tevredenheid) te toetsen. Anderzijds is het een instrument om de wensen en verwachtingen van een cliënt in kaart te brengen via een goed gesprek. Daarmee raakt het ook de methodiek die we nu hanteren: ‘het goede gesprek.’”

Cliëntvertrouwenspersoon

Met iemand praten die je vertrouwt is fijn.
Vooral als je ergens mee zit of ergens bang voor bent.
Sommige mensen vinden het fijn om te praten met
een familielid of met een vriend of een vriendin.
Anderen praten liever met een collega of een begeleider.

Als je woont of werkt bij De Twentse Zorgcentra kun
je ook in vertrouwen praten met Marjon de Grave.
Zij is namelijk een cliëntvertrouwenspersoon.
Marjon is er om jou te helpen.
Zij doet niets zonder dit met jou te overleggen.

Je kunt contact met haar opnemen door te bellen
of te appen naar: 06 5141 4120

Of een mail te sturen naar:

De uitkomsten van de gesprekken worden vastgelegd in het dossier van de cliënt in Mijn Leven. Daarnaast wordt uitgezocht of deze uitkomsten besproken kunnen worden in het jaarlijkse Mijn-Leven-gesprek.

Klachten

Vanaf april maakt De Twentse Zorgcentra voor het eerst gebruik van een professionele en onafhankelijke klachtenfunctionaris en cliëntvertrouwenspersoon van het LSR, het landelijk steunpunt (mede)zeggenschap. Dit is in plaats gekomen van de ombudsfunctionaris die we hadden. Introductie, bekendheid en werken aan vertrouwen waren belangrijke thema's dit jaar. Een begeleider vertelt:

"Ik wist dat er een vertrouwenspersoon aangesteld was binnen De Twentse Zorgcentra. Een cliënt kwam bij me toen mijn dienst startte en vroeg of ik met hem en de cliëntvertrouwenspersoon in gesprek wilde gaan. De cliëntvertrouwenspersoon luisterde goed en ik kon merken dat ze 'verstand van zaken' had. Ze was op de hoogte van indicaties, manieren van begeleiden, type cliënt. Er was begrip voor mijn situatie als begeleider, maar ook voor de situatie van de cliënt. De cliëntvertrouwenspersoon benadrukte om met elkaar in overleg tot een compromis te komen en dat is ook waar wij als begeleiding naar 'streven'. Ik had dus het gevoel dat het gesprek met de vertrouwenspersoon daarbij goed aansloot en ik voelde me daarin ook bevestigd."

Vrij snel werd duidelijk dat de klachtenfunctionaris en de cliëntvertrouwenspersoon voorzien in een behoefte, gezien het aantal en de aard van de meldingen. In 2019 zijn in totaal vijftientwintig klachten in behandeling genomen. In één geval heeft de melder het klachttraject stopgezet om een formele klacht bij de regionale klachtencommissie in te dienen. Later heeft de melder daar toch van afgezien.

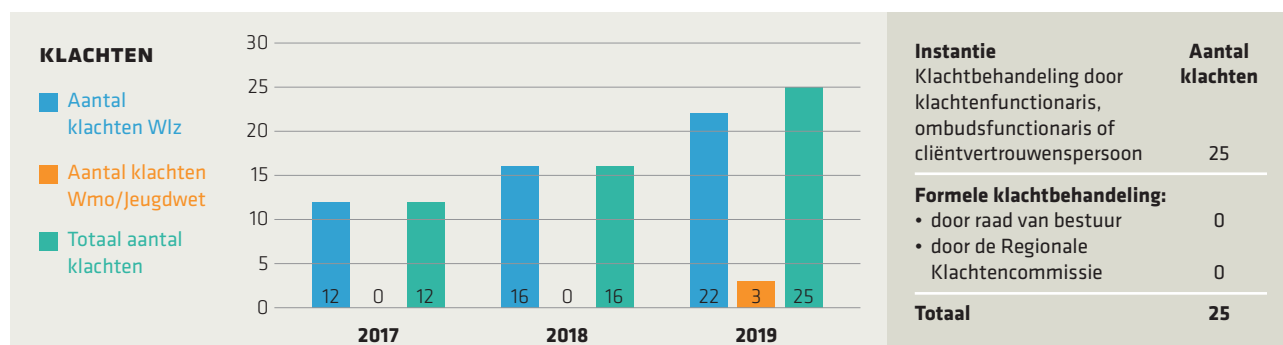
De meeste klachten werden ingediend door of namens cliënten met een indicatie Wlz. Het merendeel van deze klachten ging over het niet goed bejegenen van een cliënt of verwant, het niet (juist) nakomen van afspraken door de organisatie en het gebrek in de communicatie tussen organisatie, verwanten en cliënten.

Wat gaat goed?

- De pilot met het cliënttevredenheidsinstrument 'Dit vind ik ervan!' is positief ontvangen. 'Dit vind ik ervan!' wordt vanaf 2020 ingezet voor alle cliënten.
- Er zijn positieve ervaringen met de cliëntvertrouwenspersoon.

Wat vraagt ontwikkeling?

- Alle cliënten hebben binnen drie jaar gewerkt met 'Dit vind ik ervan!'.
- De uitkomsten van 'Dit vind ik ervan!' worden geïntegreerd in Mijn Leven.
- Cliënten ondersteunen in het maken van individuele keuzes.
- De bekendheid van de cliëntvertrouwenspersoon vergroten.
- De verbetering van de kwaliteit van zorg wordt onderwerp van gesprek met cliënten en/of hun vertegenwoordigers.



HOOFDSTUK 3

Borging veiligheid zorg en ondersteuning



De Twentse Zorgcentra streeft naar een zo veilig mogelijk bestaan voor al haar cliënten en medewerkers. In onze missie spreken we dan ook over (leven en werken in) een veilige omgeving. Soms gaan er desondanks dingen mis in de zorg. Er is bijvoorbeeld iets onverwachts gebeurd, er is niet volgens de afspraak gewerkt, of tijdens het bieden van zorg is er een vergissing of fout gemaakt. Incidenten in de zorg kunnen nooit helemaal voorkomen worden.

Ook in 2019 hebben we hard gewerkt om de veilige omgeving te waarborgen. In dit hoofdstuk laten we zien hoe we hieraan hebben gewerkt en zijn we transparant over het aantal incidenten dat heeft plaatsgevonden en het aantal meldingen dat is gedaan.

Werken aan een lerende organisatiecultuur

We willen graag samen van incidenten leren. Zo hopen we in de toekomst betere en veiligere zorg te kunnen bieden. Voorwaarden voor leren zijn: bespreekbaar maken wat er is gebeurd, oorzaken onderzoeken en daar conclusies aan verbinden zodat we een volgende keer in de situatie anders acteren.

Bespreekbaar maken wat er is gebeurd

Het leerproces begint met het melden van incidenten die in de zorg plaatsvinden. In teams worden incidenten geëvalueerd. Wat we beter kunnen doen in de zorg van de cliënt schrijven we op in het ondersteuningsplan. De dingen die we kunnen verbeteren als team, schrijven we op in het teamplan. Als organisatie doen we onderzoek naar ernstige incidenten of calamiteiten, zodat we hiervan kunnen leren. We schrijven de verbeteracties die hieruit voortkomen op in een verbeterregister. Managers en raad van bestuur zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van deze verbeteracties.

Magazine: Incident? Leermoment!

Om de hele organisatie mee te laten leren van incidenten, hebben we ook in 2019 een editie van het incidentenmagazine Incident? Leermoment! uitgebracht. In deze uitgave staan incidenten die individuele medewerkers meemaken, centraal. Bij deze editie is ook een informatiekaart verspreid voor medewerkers met tips waar ze terecht kunnen wanneer ze betrokken zijn bij een incident. Een personeelsadviseur vertelt: *“Je hebt als groepsbegeleider een prachtig vak, maar meld – op tijd – als iets niet goed gaat. Zorg goed voor je cliënten maar*

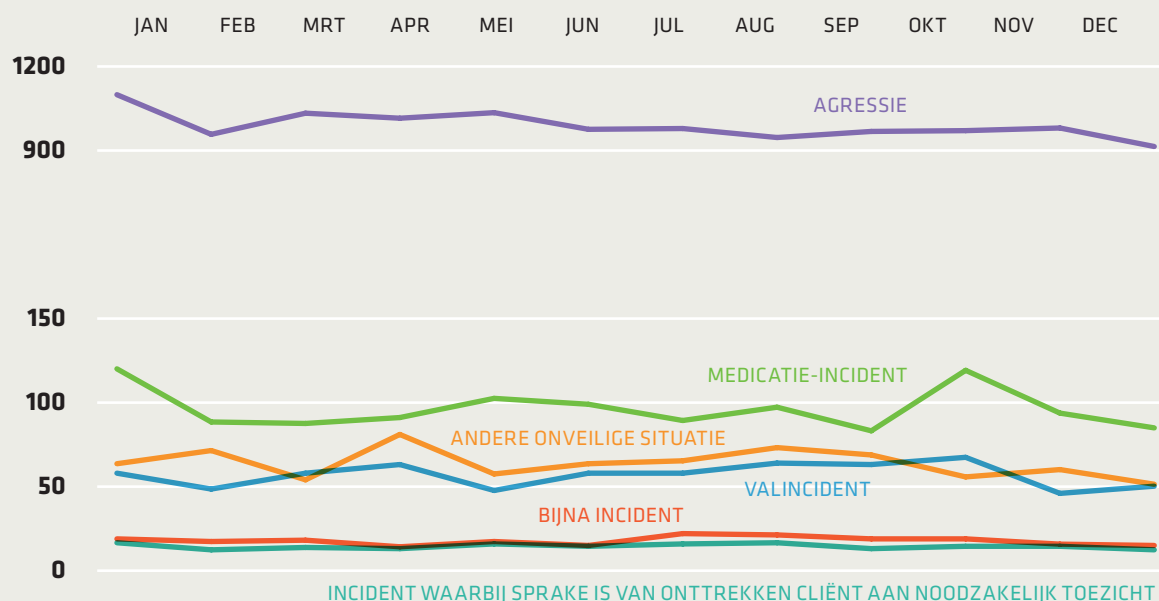
ook voor jezelf. Want als jij niet happy bent, dan gaat de relatie met je cliënt ook niet goed.”

Oorzaken onderzoeken en analyseren

Bij De Twentse Zorgcentra analyseren we (ernstige) incidenten volgens de Prismamethode, een methodiek om (ernstige) incidenten te onderzoeken, analyseren en verbetermaatregelen te treffen. In 2019 zijn zes Prisma-analyses uitgevoerd. Er is dit jaar ook een meta-analyse uitgevoerd over de Prisma-onderzoeken uit de periode 2017 tot juli 2019 om inzicht te krijgen in terugkerende thema's en verbetermaatregelen. Belangrijke aanbevelingen waren: komen tot een structurele monitoring en toetsing van dossiervoering, scherper vaststellen wie bevoegd is beslissingen te nemen en waar de verantwoordelijkheid ligt, borgen van leren van incidenten, risicobewustzijn meer proactief vormgeven en het proces rondom Prisma-onderzoek en het werken met het verbeterregister duidelijker neerzetten.

“Incidenten zullen we nooit helemaal kunnen voorkomen. Wel moeten we steeds weer kijken of we het anders kunnen doen, want we zijn een lerende organisatie.”

TOP 5 INCIDENTEN - AANTAL INCIDENTEN PER MAAND IN 2019



Symposium 'Samen anders kijken naar agressie'

Op 26 juni 2019 is op de LosserHof het symposium 'Samen anders kijken naar agressie' georganiseerd. Dit goedbezochte symposium was ter ere van de promotie van Maartje Knotter, gedragskundige bij De Twentse Zorgcentra. Naast Maartje waren er verschillende sprekers die dag, waaronder professor Xavier Moonen en Arno Willems. Allemaal hebben ze verteld over hoe je anders kunt kijken naar agressie. Het proefschrift 'The Whole Is More' is online beschikbaar.

Meldprocessen

Het stroomschema waarin alle soorten meldingen, zoals incidenten, calamiteiten, meldcode, geweld in de zorgrelatie, arbeidsongevallen en datalekken zijn beschreven, is halverwege 2019 geëvalueerd en doorontwikkeld. Medewerkers vinden hier niet alleen wat en hoe te melden, maar ook wat te doen na een incident, zoals het evalueren in het team en het vastleggen van verbeteracties.

Meldsysteem

In 2019 zijn we begonnen met de inrichting van een nieuw digitaal meldsysteem. Dit maakt het voor medewerkers makkelijker om incidenten te melden. Wanneer er twee cliënten of een cliënt én een medewerker bij een incident betrokken zijn, kan dit in het nieuwe systeem op één formulier worden gemeld. Medewerkers hebben hierdoor minder administratieve lasten. Door in een brede groep medewerkers na te denken over de vragen die we stellen op het meldformulier, kunnen we in de toekomst de incidenten ook beter analyseren om hier zo nog meer van te leren. In het voorjaar van 2020 nemen we dit systeem in gebruik.

Stoppen met ISO

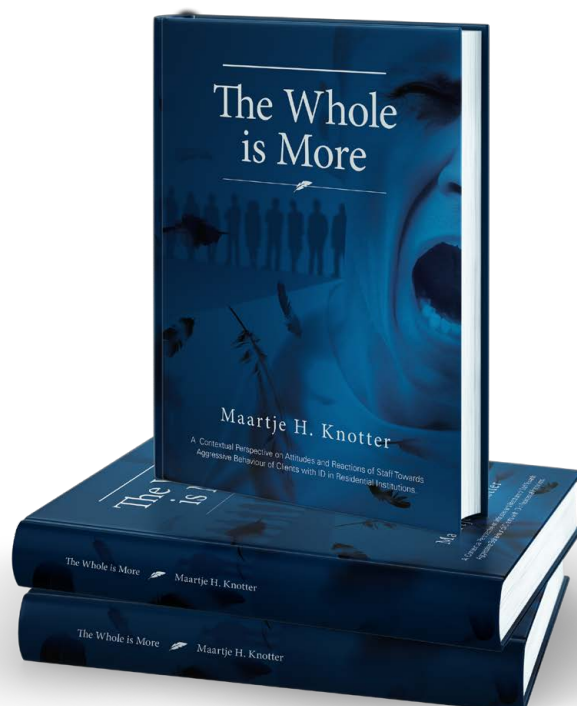
In 2017 is een vernieuwd Kwaliteitskader vastgesteld voor de gehandicaptenzorg. Dit Kwaliteitskader is nu de norm in onze sector voor kwaliteit en sluit beter aan bij het kwaliteitsdenken van De Twentse Zorgcentra dan ISO. In 2019 hebben we daarom besloten te stoppen met ISO. We werken op dit moment aan een interne systematiek om onszelf te kunnen toetsen, om zodoende te borgen dat we aansluiten bij de eisen van het Kwaliteitskader

gehandicaptenzorg 2017-2020 én voldoen aan de wettelijke eisen voor het verlenen van zorg.

Medicatieveiligheid

Op het gebied van medicatieveiligheid hebben we een aantal concrete stappen gezet. Zo is het medicatiebeleid door de Geneesmiddelencommissie vertaald naar overzichtelijke medicatiekaarten. Op deze kaarten is beschreven hoe het medicatieproces verloopt, welke taken en verantwoordelijkheden medewerkers hebben en wat zij kunnen doen bij incidenten of problemen. Ook kwamen alle taakhouders medicatie van de organisatie in het najaar bijeen. Ze kregen van het Instituut Veilig Medicijngebruik (IVM) een introductie over intern auditen.

Naast het voorschrijven en toedienen van medicatie, bieden wij aan een grote groep cliënten ook ondersteuning bij het beheren van hun eigen medicatie. Om medicatieproblemen tijdig te signaleren en om periodiek te monitoren of het beheer van medicatie door de cliënt verantwoord is, gaan we de methodiek BEM-VG (Beoordeling Eigenbeheer Medicatie) gebruiken. In 2019 is gestart met de voorbereidingen voor implementatie van de methodiek bij De Twentse Zorgcentra. In 2020 zal de methodiek worden ingevoerd.



Voorbehouden en risicovolle handelingen

Teams moeten verschillende voorbehouden en risicovolle handelingen uitvoeren en moeten zich middels scholing en toetsing bekwamen om dit te mogen doen. In onderstaande tabel is een overzicht van de aangeboden scholingen en fysieke toetsingen over voorbehouden en risicovolle handelingen weergegeven, afgezet tegen vorig jaar.

Voorbehouden en risicovolle handelingen scholingen/toetsingen	2019	2018
2-jaarlijks Veilig eten en drinken	591	364
Toetsingen VBH en RVH verpleegtechnische handelingen (excl. digitale toetsingen medicatie en MofM)	477	511
Basistraining Veilig eten en drinken (incl. bekwamen)	426	442
RVH Basis Medicatie uitzetten en delen	190	231
RVH Basis Het toedienen van sondevoeding	70	71
Veilige Insulinenaalden	51	
VBH Opfris Insuline	41	59
RVH Opfris Sondevoeding	41	31
VBH Opfris Injecteren	35	38
VTH-module	24	
VBH Opfris Hoog Klyisma	23	14
VBH Insuline	17	
VBH Katheteriseren	17	14
VBH Opfris Katheteriseren	16	
Diabetes	9	
Opfrustrainingen nachtdienst de LosserHof	9	
Totaal aantal geschoolde/getoetste medewerkers VR	2037	1797

Inzet BedrijfsOpvangTeam (BOT)

Medewerkers van De Twentse Zorgcentra lopen het risico tijdens het werk te worden geconfronteerd met een traumatische gebeurtenis. Het BOT wordt ingezet als medewerkers een calamiteit of incident meemaken in hun werk. In 2019 is de werkwijze van het BOT veranderd, waarbij een nieuw reglement voor opvang van medewerkers na een traumatische gebeurtenis is opgesteld. In dit reglement is opgenomen dat medewerkers na een calamiteit of incident actief worden benaderd door het BOT. Het BOT is het afgelopen jaar daarnaast ook actief geweest om de bekendheid binnen de organisatie te vergroten. Naast ons BOT hebben we in 2018 voor het eerst gebruikgemaakt van DOEN (Directe Opvang en Nazorg). DOEN

biedt gespecialiseerde psychologische zorg en ondersteuning en wordt ingezet als deze psychologische zorg 24 uur per dag gewenst is. Dit hebben we in 2019 doorgezet.

Veiligheid op de zorgparken

In 2019 is er een noodlottig incident geweest. Mede naar aanleiding van dat incident is de veiligheid op de zorgparken 't Bouwhuis en de LosserHof onderzocht. Er is een inventarisatie gemaakt van onveilige situaties. Dit heeft ertoe geleid dat alle sloten op de twee terreinen nu worden afgeschermd met een hek of haag.

Op zowel de LosserHof als op 't Bouwhuis heeft er een werkgroep van bewoners zich gebogen over het onderwerp verkeer en parkeren. De leden hebben meegedacht en denken nog steeds mee over de veiligheid voor bewoners in het verkeer op beide zorgparken. Een cliënt vertelt:

“Ik zit in deze werkgroep en dat is heel fijn. Je kan meepraten over het onderhoud en de veranderingen. Zo zijn ze nu met het nieuwe wegenplan bezig en hier hebben we actief in mee gedacht. We zijn ook naar de plekken geweest om daar te kijken en onze bevindingen aan te geven. Ook hebben we een info-avond gehad waar iedereen info kon krijgen over wat er nu op het terrein gaat veranderen. Deze avond werd goed bezocht door verwanten en vervoerders. Zij vonden het zeer waardevol.”

Wat gaat goed?

- Er is door de hele organisatie meer aandacht voor het leren van incidenten.
- VR-scholing.
- Het bieden van overzicht in meldprocessen.
- Er is regie op afhandeling en nazorg bij incidenten.

Wat vraagt ontwikkeling?

- Invoering van het nieuwe meldsysteem en het analyseren van incidenten middels dit systeem.
- Meer regie op het methodisch afhandelen van incidenten en de opvolging daarvan.
- Het opzetten van interne audits medicatieveiligheid en het invoeren van nieuwe methodiek voor medicatie in eigen beheer.

HOOFDSTUK 4

Reflectie in teams



4.1 Reflectie op zorg

Elk team bij De Twentse Zorgcentra werkt aan zijn ontwikkeling met behulp van het teamplan. Dit is de plek waarin teams hun doelen verwoorden, toelichten, evalueren en eventuele verbeterpunten formuleren en vastleggen. Twee keer per jaar is het teamplan onderwerp van gesprek: wat gaat er goed? Wat kan beter? Waar is hulp nodig? Om goede zorg te kunnen (blijven) bieden is het belangrijk dat individuele medewerkers en teams reflecteren op de kwaliteit van zorg.

Instrument 'Reflectie op goede zorg'

Om reflectie goed vorm te geven bij De Twentse Zorgcentra is er een instrument ontwikkeld: 'Reflectie op goede zorg'. Dit is vanaf september 2019 geïntroduceerd bij de teams. Ieder team reflecteert jaarlijks op de kwaliteit van zorg die het biedt en legt de verbeteracties vast in het teamplan.

Het instrument bestaat uit drie onderdelen: uitleg over reflectie op goede zorg, de thema's waarop we willen reflecteren en de methodieken die we voorstellen om te gebruiken tijdens reflectie. Dit alles met het doel om de praktijk te spiegelen aan de visie van De Twentse Zorgcentra en om stil te staan bij hoe het gaat, en wat er verbeterd kan worden in het zorgproces rond de cliënten.

Resultaten 'Reflectie op goede zorg'

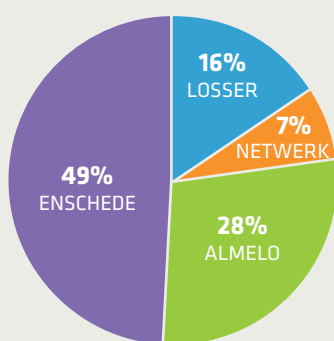
Een aantal teams heeft direct in september afspraken gemaakt om te reflecteren. Sinds die tijd hebben al 57 teams gereflecteerd. Dit is een doorlopend proces en dit aantal zal het komende jaar dan ook alleen maar toenemen.

Uit de reflectie komt een verbeteractie die het team moet noteren in hun teamdashboard. Om een overzicht te krijgen van de verbeteracties die gekozen

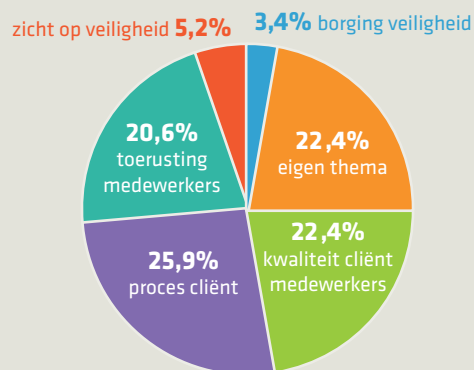
zijn, zijn deze verdeeld over verschillende thema's. Onderstaande tabel laat de top 5 verbeteracties zien.

Categorieën	Aantal
Reflecteren/positieve feedback	17
Optimaal werk/leefklimaat	14
Heldere doelen stellen	14
Betere rapportage 'Mijn Leven'	13
Communicatie binnen team	13

PERCENTAGE REFLECTIES OP GOEDE ZORG IN 2019
(N=57)



VERDELING GEKOZEN **THEMA'S**



Ervaring 'Reflectie op goede zorg'

Patrick Loohuis (coach): "27 september heeft team Amelinklaan 28 voor het eerst gereflecteerd op de zorg. In de voorbereiding op deze bijeenkomst was er gekozen voor een zo concreet mogelijk onderwerp en een bijpassende methode. Tijdens de bijeenkomst hebben we niet alleen stilgestaan bij de verbeterpunten, maar ook zeker bij de goede punten. Deze moeten we ook koesteren! Door te reflecteren met elkaar, mogen de verschillende standpunten er zijn. Hierdoor staan onze neuzen dezelfde kant op en hebben we de energie om de verbeterpunten samen aan te pakken."

Deze reflectiebijeenkomst werd begeleid door onafhankelijk procesbegeleider Marije de Koning, manager FCGI: "Ik vond het een mooie ervaring om de enthousiaste medewerkers te begeleiden in het gesprek

dat gevoerd werd en ervoor te zorgen dat alle meningen en reacties op tafel kwamen. Aan het einde hebben we concrete afspraken gemaakt waarmee het team aan de slag gaat. Zeker voor herhaling vatbaar!"



4.2 Betrokken en vakbekwame medewerkers

In onze missie staan drie kernwaarden centraal: samen, dichtbij en deskundig. We hebben uitgewerkt welke uitgangspunten leidend zijn en welk gedrag hoort bij deze kernwaarden.

Wij werken aan een cultuur waarin:

- je gezien en gehoord wordt;
- je je gewaardeerd voelt;
- je mag leren van fouten;
- we samen beleid ontwikkelen (medewerkers, zorg en ondersteuning);
- we elkaar aanspreken;
- we nabijheid bieden als dat nodig is (korte lijnen);
- we afspraken maken en die ook nakomen (resultaatgericht).

Om hier vorm aan te geven bood De Twentse Zorgcentra haar medewerkers ook in 2019 weer vele mogelijkheden tot individuele ontwikkeling en teamontwikkeling.

Bewegen binnen de kaders

In 2018 hebben we aangegeven dat we onze medewerkers meer ruimte moeten geven om te bewegen binnen de kaders. Het jaar 2019 hebben we gebruikt om deze kaders te formuleren. Zo is het voor de teams helder welke ruimte ze hebben. De kaders staan uitgewerkt in de ondersteuningsprogramma's, in het document 'Taken en rollen rond het team' en in het nieuw beschreven functiehuis voor de ondersteuningsfuncties.

Visie op leren en ontwikkelen

In 2019 is er een visie op leren en ontwikkelen geformuleerd. Uitgangspunt is: leren en ontwikkelen doen we altijd. Vooral samen en zoveel mogelijk dicht bij de werkplek! Ieder zorgt vanuit zijn eigen functie voor een continue verbetering van kwaliteit van zorg aan de cliënten. De zorg en ondersteuning is dan ook het belangrijkste uitgangspunt voor datgene wat er geleerd wordt bij De Twentse Zorgcentra.

Trainingen

Bij De Twentse Zorgcentra wordt meer dan 2% van de loonsom besteed aan scholing. Door het jaar heen worden er dan ook 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. Hieronder een overzicht van de tien meest bezochte trainingen in 2019, afgezet tegen vorig jaar.

Bij- en nascholing/trainingen	2019	2018
SIGNAAL agressie en preventie	309	339
Beleven in Muziek (BIM)	149	62
Basistraining Werkbegeleiding	91	128
Intervisie	80	
Voorlichtingsbijeenkomst Meldcode OAH	62	
Geef mij de vijf	58	38
Basistraining autisme	49	
Scholing Proeve van beoordelaar (Werkbegeleiders)	48	
Systeemgericht werken	48	
Palliatieve zorg	44	12
Totaal aantal geschoolde medewerkers	1340	1112

Kenniscafés

In 2019 heeft een aantal kenniscafés plaatsgevonden. Op deze momenten ontmoeten medewerkers elkaar rondom een specifiek thema en delen ze op een informele manier kennis en ontwikkelingen met elkaar.

Begeleiders de Iemenkorf: *“We zijn blij dat we zijn gegaan naar het kenniscafé over ‘Bewustwording onvrijwillige zorg’. Er waren veel herkenbare situaties en we hebben veel informatie gekregen. Wij hebben hier ook mee te maken en we kregen handvatten om hiermee om te gaan.”*

De thema's van 2019 en het aantal bezoekers van de kenniscafés:

Thema's	maand	bezoekers
Verslavingsproblematiek in de verstandelijk gehandicaptenzorg	mei	45
Inspiratiedag, 'Met vertrouwen weer op weg'. Twee edities	april/ oktober	70
Beleven in Muziek	juni	20
Geef-mij-de-vijf-lezing	oktober	200
Dwang alleen als het echt niet anders kan	november	90

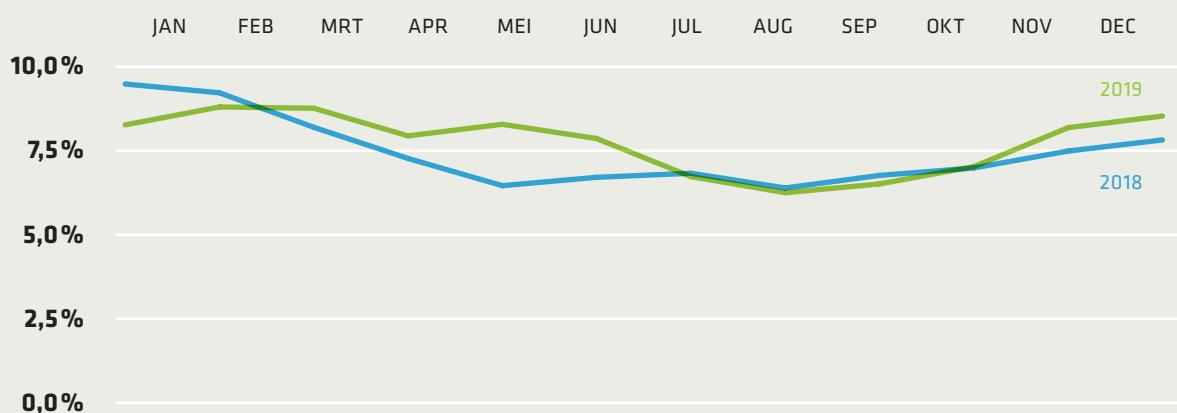
Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)

In 2019 hebben we bij onze medewerkers een tevredenheidsonderzoek afgenomen. 2310 medewerkers waren hiervoor uitgenodigd, 1130 medewerkers (49%) hebben de vragenlijst daadwerkelijk ingevuld. Uit het MTO blijkt dat de medewerkers over de gehele linie positiever zijn dan in het vorige onderzoek. De scores op vrijwel alle onderwerpen zijn gestegen. Gemiddeld heeft De Twentse Zorgcentra een 7 gescoord. Dit is hoger dan de vorige meting in 2017, toen de gemiddelde score een 6,8 was. Aan de hand van dit onderzoek wordt gewerkt aan verbeteringen. In de eerste helft van 2021 zal opnieuw een MTO worden gehouden.

Onderwerp	Score 2017	Score 2019
Trots	6,2	7,7
Leiderschap	4,8	6,8
Communicatie	6,7	7,4
Waardering	6,2	6,9
Promotie	6,0	5,3
Persoonlijke groei	7,0	6,7



ZIEKTEVERZUIM



Verzuim en inzetbaarheid

Het gemiddelde verzuim in het afgelopen jaar (2019, 7,7%) is licht gestegen ten opzichte van 2018 (7,4%). De aanhoudende problemen op de arbeidsmarkt en als gevolg daarvan het moeilijk kunnen invullen van vacatures op de zwaardere groepen is hier mede debet aan. Wanneer medewerkers het tekort aan collega's zelf gaan opvangen, resulteert dat in extra werk en minder vrije tijd. Als die situatie te lang duurt, dreigen medewerkers (langdurig) uit te vallen. We zijn in 2019 een arbeidsmarktcampagne met tien actiepunten gestart om deze problematiek het hoofd te bieden. De belangrijkste actiepunten worden hieronder toegelicht.

Van contact naar contract

In het laatste half jaar van 2019 hebben twee edities 'Van contact naar contract' plaatsgevonden. Belangstellenden konden op deze dagen kennismaken met De Twentse Zorgcentra en aan het eind van de dag mogelijk met een contract vertrekken. Beide dagen trokken zo'n 75 geïnteresseerden. Bij de eerste editie zijn tien kandidaten vertrokken met een contract, bij de

tweede editie zijn vier contracten opgesteld en veertien vervolcontacten gepland. Ook zijn veel kandidaten doorverwezen naar de eerstvolgende werving voor BBL-plekken, omdat zij nog geen relevant diploma hadden.

Ook voor Kim (42) uit Rijssen was het een succes. *"Ik was verrast, mijn diploma blijkt nog steeds voldoende te zijn."* Ze werkt al 22 jaar in de kinderopvang. *"Maar ik ben toe aan een carrièreswitch",* zegt ze. *"Ik kan zo aan de slag na een paar cursussen."*

Anders opgeleiden

In oktober 2019 zijn twaalf externe kandidaten begonnen aan het leertraject voor 'anders opgeleiden'. Dit zijn kandidaten met een diploma op het gebied van maatschappelijk werk, sociaal cultureel werk, agogisch werk, sport en onderwijs. In samenwerking met het ROC is een maatwerktraject opgezet waarin de kandidaten in ongeveer acht maanden competenties verwerven die ze nodig hebben in de dagelijkse werksituatie. Tijdens dit leertraject worden ze in de praktijk direct als begeleider ingezet zodat zij opgedane kennis direct kunnen omzetten in ervaring.

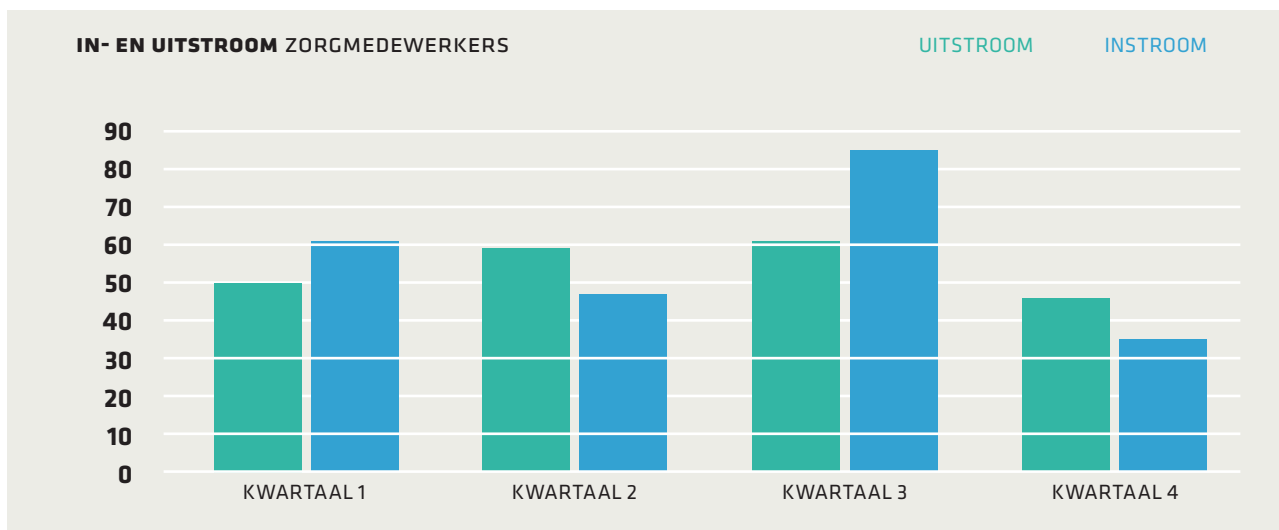
Grenswerk

Er is een verkenning gedaan naar de mogelijkheden rondom het inzetten van Duitse gediplomeerde kandidaten. Uit de contacten met Grenswerk en Werkplein Twente blijkt dat de diplomawaardering en taalbarrière dusdanige belemmeringen vormen dat hier op korte termijn geen verdere actie op wordt ondernomen.



In- en uitstroom zorgmedewerkers

In 2019 zijn er bij De Twentse Zorgcentra meer nieuwe medewerkers binnengekomen dan dat er medewerkers zijn weggegaan. Dit is overeenkomstig de landelijke trend in de gehandicaptensector.



Aantal medewerkers in dienst	Kwartaal 1	Kwartaal 2	Kwartaal 3	Kwartaal 4
Exclusief oproep	2.423	2.434	2.483	2.471
Leerlingen	79	70	90	89
Stagiaires	220	140	132	154
Medewerkers in opleiding	47	46	55	55
Gz-plaatsen	2	2	2	2
Avg-plaatsen	2	2	2	2

BBL en stagiaires

Voor de BBL-leerlingen is een workshop ontwikkeld om te bespreken hoe zij het verschil kunnen maken bij zeggenschap van bewoners binnen het team. Reactie van een student op de workshop 'Hoe maak jij het verschil?' was: *"Ik neem echt de dingen mee van wat ik vandaag heb gezien, en hoop de collega's op de groep mee te krijgen."*

Op 31 december 2019 hadden wij 82 BBL-studenten en 51 medewerkers/studenten met een opleidingsvraag in dienst. Aan alle gediplomeerde studenten is een arbeidscontract aangeboden.

Wat gaat goed?

- Er is gestart met 'Reflectie op goede zorg'.
- Er zijn kaders geformuleerd waarbinnen medewerkers kunnen bewegen.
- Er is een visie ontwikkeld op leren en ontwikkelen.
- Er is gestart met een arbeidsmarktcampagne.

Wat vraagt ontwikkeling?

- Door elk team wordt één keer per jaar gereflecteerd op goede zorg.
- Alle teams gaan werken volgens de vastgestelde kaders (ondersteuningsprogramma's, 'Taken en rollen rond het team' en het functiehuis).
- Teams gaan methodisch met het teamplan werken, zodat er aantoonbare verbeteringen uit voortkomen.
- De acties die we hebben uitgezet als reacties op de arbeidsmarktproblematiek gaan we analyseren op resultaat. Daar zullen we ons verdere beleid op baseren.
- We gaan ons inzetten op het behoud van medewerkers.

Reflectie medezeggenschap en raad van bestuur

5.1 Reflectie medezeggenschap

In maart 2020 stond een bijeenkomst gepland om voor de tweede keer met alle raden (OR, CCR en RvT), cliënten via bureau Zeggenschap, MT en RvB te reflecteren op kwaliteit en veiligheid. De basis daarvoor was het concept Kwaliteitsrapport 2019. Samen zouden we invulling geven aan wat gaat goed en wat nog ontwikkeling vraagt. Alle voorbereidingen waren getroffen. Deze bijeenkomst kon helaas niet doorgaan vanwege de maatregelen van de overheid om het coronavirus te bestrijden. Daarom ziet de reflectie er dit jaar anders uit. De cliënten hebben de samenvatting voor cliënten beoordeeld. De OR, CCR en RvT hebben schriftelijk de op- en aanmerkingen aangeleverd op het rapport en daarnaast een reflectie die hieronder samengevat is, weergegeven. De opmerkingen van de raden hebben we in het rapport verwerkt.

Reactie cliënten

De cliënten die via Bureau Zeggenschap zijn benaderd, geven de volgende reactie op de cliëntversie van het Kwaliteitsrapport. De inleiding vinden ze mooi geschreven. Bij Ondersteuning vragen ze zich af welke manieren van ondersteunen er gekozen zijn. Ook bij Eén Plek is het niet zo duidelijk welke dingen in Mijn Leven nog niet goed zijn en hoe die verbeterd gaan worden. Verder zijn ze benieuwd hoe de RvB bij Plaatsing de wensen van bewoners en verwanten mee gaat nemen. Bij Zeg het! moet niet vergeten worden dat zij ook graag met hun verwanten praten. Dit doen ze soms liever dan met een cliënt-vertrouwens-persoon. Ze vragen zich bij Fouten af of bewoners, deelnemers of familie ook fouten kunnen melden. Ook vragen de cliënten zich af waarom begeleiders veel ziek zijn en wat de RvB daar dan aan gaat doen. Tot slot geven ze aan dat ze liever niet aangesproken worden als cliënten, maar liever als bewoners en deelnemers. De afsluiting vinden ze ook mooi.

Reactie OR

De OR meent dat het Kwaliteitsrapport 2019 goed laat zien dat in 2019 hard gewerkt is aan een gedegen fundament voor de organisatie. Er is veel nieuw beleid ontwikkeld en er is samenhang aangebracht. Uit de terugblik op 2019 blijkt dat er veel klaar is gemaakt om in 2020 geïmplementeerd te gaan worden. Voorbeelden zijn beleidswijzigingen zoals het plaatsingsbeleid, de taken en rollen in de teams, het werken met de ondersteuningsprogramma's of de introductie van een nieuw functiehuis. Dat is nog een flinke uitdaging. De OR heeft er echter wel vertrouwen in dat dat in het verslagjaar 2020 zal gebeuren.

De OR vindt dat de zomertoer terecht positief wordt gewaardeerd. Met veel inzet en creativiteit is gewerkt aan een activiteitenprogramma voor cliënten. De OR denkt echter wel dat hier ook vermeld zou moeten worden dat de zomerperiode voor cliënten en medewerkers op sommige momenten ook gewoon erg zwaar en stressvol is geweest.

Als laatste onderschrijft de OR van harte het ontwikkelpunt uit Hoofdstuk 4 'We gaan ons inzetten voor het behoud van medewerkers'. Het binden en boeien van medewerkers door middel van goed werkgeverschap en werken aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers zijn daarbij essentieel. De OR denkt uiteraard de komende tijd graag mee over dit vraagstuk.

Reactie CCR

Allereerst geeft de CCR een compliment aan de RvB. De CCR vindt het namelijk een mooi en sterk inhoudelijk rapport die de ontwikkelingen over 2019 goed kenschetst. De CCR heeft wel een aantal opmerkingen.

De raad mist de positie van de cliëntvertegenwoordigers en de driehoek in het rapport. Daarnaast gaan veel succesverhalen over LVB-cliënten maar mist de raad de EMB-groep.

Verder vindt de CCR het goed om te lezen dat De Twentse Zorgcentra zich gaat inzetten voor behoud van medewerkers! Van de raad mag dit wel een tandje steviger. Medewerkers moeten zo geboeid worden dat ze zich gaan binden aan de organisatie.

Als laatste zou reflecteren op goede zorg wellicht per team verder verbeterd kunnen worden door ook de verwanten/cliënten erbij te betrekken. Zij bieden namelijk een ander perspectief op wat goede zorg is wat de kwaliteit ten goede kan komen.

Reactie RvT

De RvT heeft veel waardering voor het Kwaliteitsrapport 2019, het is een eerlijk verslag, het ziet er mooi uit, het is goed leesbaar en de cliënt is veel aan het woord. Het rapport toont hoe binnen de organisatie veel aandacht is voor samenwerking (onder andere in de driehoek van cliënt, medewerker, verwant) en de relatie met de buitenwereld (onder andere met andere organisaties in de VG-sector).

In het kwaliteitsrapport worden veel nuttige doorkijkjes geboden. Deze geven beslist een indruk, een beeld, maar een verdere verdieping zou gewenst zijn en een meerwaarde opleveren.

Verder is het goed om te lezen dat er vervolgstappen gezet worden met betrekking tot de kwaliteit van de ondersteuningsplannen waardoor gewerkt kan worden aan deskundigheid van de medewerkers. Daarbij zijn de acht nieuwe gediplomeerde ervaringsdeskundigen ook een aanwinst voor het werk van De Twentse Zorgcentra. Het initiatief van de STERKplaats sluit hierbij aan.

Het rapport maakt duidelijk dat er in meerdere opzichten verbeteringen zijn gerealiseerd in het verbeter- en leervermogen van de organisatie. Bijzondere waardering verdient in dat verband de wijze waarop ervaringen rond kritische incidenten breed binnen de organisatie worden gedeeld en ter lering worden besproken.

Iets om als De Twentse Zorgcentra ook trots op te zijn is het magazine Incident?Leermoment!, een herkenbaar en waardevol instrument. In het kader van veiligheid was de avond die is belegd over veiligheid van de instellingsterreinen, een uitstekend initiatief. Vooral dat ook de vervoerders hierbij waren uitgenodigd.

In hoofdstuk 4 worden mooie initiatieven en instrumenten genoemd die worden ingezet voor de teams. Duidelijk ook dat 'reflecteren' resultaten oplevert, net als de acties rondom de arbeidsmarktcampagne. Blijf daar vooral op investeren. De relatie die gelegd wordt met het relatief hoge ziekteverzuim percentage is van belang.

Belangrijk om de geformuleerde kaders vast te houden want die bieden houvast blijkens het verslag. In de ontwikkelpunten worden zeer relevante onderwerpen genoemd. Al deze punten zullen veel tijd en aandacht van de organisatie vragen, maar duidelijk is de noodzaak (en wens!) daartoe. Het rapport getuigt van openheid en is voldoende verdiepend. Afsluiting per hoofdstuk geeft goed de essenties weer van hoe we onderweg zijn en hoe de agenda voor de komende tijd eruitziet. Op een reeks van voor de RvT essentiële dossiers en onderwerpen zijn geloofwaardige, samenhangende initiatieven tot implementatie, verbetering en leren in gang gezet.

5.2 Reflectie raad van bestuur

Jouw leven ondersteunen we samen, dichtbij en deskundig. Het is verrassend om te zien hoe deze missie op heel veel plekken, in allerlei situaties inspireert of samenvat hoe we werken bij De Twentse Zorgcentra. Hele mooie voorbeelden daarvan zijn de MAGIC-feestjes, Op volle toeren de zomer door, maar ook het symposium over 'Samen anders kijken naar agressie' en nog veel meer. Initiatieven die vaak spontaan ontstaan, samen met of voor cliënten, dicht bij de werkvloer, met weer nieuwe deskundigheid en mooie ontwikkeling van kwaliteit van zorg.

Daarnaast werken we ook systematisch aan kwaliteit van zorg. De basis daarvoor is een cultuur van leren en verbeteren. We ontwikkelden daarvoor het reflectie-instrument 'Goede Zorg' en we maken gebruik van het cliënttevredenheidsonderzoek 'Dit vind ik ervan!'. De eerste gesprekken zijn gevoerd en ons voornemen is dat in 2020 meer teams hiermee aan het werk gaan. Het borgen van kwaliteit en veiligheid in zorg vraagt continu onze aandacht. Het leren van incidenten krijgt steeds meer vorm.

In een cultuur van leren en verbeteren hoort ook het aanspreken op het resultaat. Dat is gebeurd door de persoonlijk begeleiders aan te spreken op het actueel hebben van de ondersteuningsplannen en maandelijks de resultaten te volgen. We zijn blij met de resultaten die we nu zien. Voor 2020 heeft sturen op resultaat prioriteit op alle onderdelen waar we doelen voor met elkaar afspreken. Ook op andere onderwerpen maken we de kaders duidelijk en spreken we aan op resultaat.

De ontwikkeling van de ondersteuningsprogramma's nadert zijn voltooiing. De taken en rollen voor de teams zijn uitgewerkt alsook het nieuwe functiehuis. Vanaf 2020 gaan we deze drie onderwerpen samen implementeren. Daarmee wordt een basis gelegd die richting geeft aan medewerkers in het integraal werken aan kwaliteit en veiligheid van zorg.

We zijn 2020 begonnen met het werken aan de implementatie van de onderwerpen hierboven beschreven. In maart werden we echter geconfronteerd met het coronavirus. We zitten daar op het moment van schrijven van deze reflectie nog middenin. We zien dat we ons nu vooral moeten beperken tot de continuïteit van zorg en alles wat daarmee samenhangt. De implementatie van onze ambities zal daardoor vertraging oplopen. Maar we pakken zeker samen de draad weer op, ook al moet dat anders dan we verwacht hadden.

Bijlage adviezen CCR en adviezen en instemming OR

De CCR heeft in 2019 advies uitgebracht over

- Het instrument voor reflectie op goede zorg;
- Profiel en benoeming van leden voor de raad van toezicht;
- Klachtenfunctionaris cliëntvertrouwenspersoon;
- Jaarrekening 2018;
- Keuze van het instrument voor cliënttevredenheidsonderzoek;
- Benoeming van lid voor de regionale klachtencommissie.

De OR heeft in 2019 advies uitgebracht over

- Het proces melden incidenten medewerkers;
- Profiel en benoeming van leden voor de raad van toezicht;
- Ongevraagd advies positionering Netwerk Ambulant, Kind en Gezin.

De OR heeft in 2019 instemming verleend aan

- Het opschaalmodel in het primair proces;
- Wijze van organiseren van het recht op bezwaar FWG;
- Uitvoeringswijze medewerkers-tevredenheidsonderzoek;
- Diverse wijzigingsvoorstellen handboek aanvullende arbeidsvoorwaarden;
- De werkkostenregeling 2020;
- De verlenging van het contract met de bedrijfsarts.