

OOG VOOR ELKAAR

Terugblik 2019



trajectum

Oog voor elkaar

Introductie

"Het wij-gevoel
loopt als een
rode draad door
het jaar heen"



Beste relatie,

2019. Het was een bewogen jaar voor Trajectum. In deze terugblik laten we betrokkenen aan het woord, van bestuur tot cliënt, die hun kijk geven op onze organisatie en de stappen die we afgelopen jaar hebben gezet.

Het was een jaar van veranderingen en onzekerheden. In het bestuur, op de werkvloer en in de zorg voor cliënten. In wetten, werkwijzen en

teams. Je leest hoe managers, begeleiders, cliënten en ondersteunende diensten hiermee om gingen.

Ook moesten we bezuinigen. Het uitgangspunt was dat dit niet ten koste mocht gaan van de primaire zorg. Zowel medewerkers als cliënten lieten hun stem horen en we hebben er naar geluisterd.

2019 werd ook een jaar van kansen. We vertellen hoe we onze kwaliteit van zorg verbeteren door oesters te kraken en parels te koesteren. Hoe we, ook in woelige tijden, onze schouders eronder zetten. Het was een



jaar waarin we veel leerden. In dit verslag lees je hoe het wij-gevoel als rode draad door het jaar heen liep: soms wat minder op de voorgrond, maar meestal stond het als een paal boven water. We hadden oog voor elkaar.

Vooruitblik

De start van 2020 was evenwichtig, maar werd in maart ontwricht door de coronacrisis. Alles staat in een ander daglicht door een crisis van deze omvang. Ook dan blijft iedereen doorwerken, met een groot

gevoel van saamhorigheid (en ook hier weer met oog voor elkaar). Het draagt bij aan het wij-gevoel van Trajectum.

We wensen je veel leesplezier met dit kijkje op Trajectum. Een prachtige en bijzondere organisatie met medewerkers die er in 2020 samen voor gaan!

Raad van Bestuur Trajectum

Raad van Bestuur



"Groot respect dat de organisatie door bleef draaien"

Marjolein Bolt is voorzitter van de Raad van Bestuur.

"2019 was een 'woelig jaar', maar samen hebben we aan oplossingen gewerkt. Ik hoop dat mensen nu weten dat ze altijd bij ons terecht kunnen."

"Een goedbedoelde mail met een noodkreet van een bezorgde medewerker zorgde op onze locatie Boschoord voor onrust. Personeel maakte zich zorgen over de bezetting en over de manier waarop incidenten werden afgehandeld. Wat volgde was heftige media-aandacht, die lang aanhield.

De zorgen van ons personeel nemen we serieus. Daarom hebben we in- en extern onderzoek laten doen naar wat beter kan. Dat leidde tot een verbeterplan, waar we goed mee van start zijn gegaan. Zo blijven we werken aan verbeteringen in de communicatie. Ik hoop dat medewerkers nu weten dat als ze ergens mee worstelen, ze altijd bij hun leidinggevende, het locatiemanagement of bij de Raad van Bestuur terecht kunnen. Door van beide kanten te communiceren werken we samen aan oplossingen."

Ombuigen

"Rond de zomer hebben we moeten snijden in de kosten. Van de financiële tot de facilitaire afdelingen, van de ondersteunende diensten tot HR: op verschillende plekken moesten we mensen laten gaan. Dat heeft veel impact gehad, en het zorgde natuurlijk voor onzekerheid onder de medewerkers. Een moeilijke periode, maar door deze ombuiging doen we het financieel wel stukken beter.

"Trajectum moet een magneet voor medewerkers zijn"

Ondertussen waren er een aantal wisselingen in het hoger management, zowel in de directie als de Raad van Bestuur. De komst van twee tijdelijke collega's in de Raad van Bestuur, halverwege 2019, heeft ons veel gebracht. Mede dankzij onze managers behandeling zijn we nu nog meer gericht op het verbeteren van de zorgkwaliteit. Daardoor sluiten we ook beter aan bij onze behandelaren."

"In 2020 beginnen twee nieuwe bestuurders: Dick de Wit en Melina Rakic. Dick en Melina hebben veel ervaring in de psychiatrie en de forensische zorg. Dat zijn belangrijke onderdelen van de zorg die Trajectum biedt, dus ik kijk ernaar uit. De organisatie wordt met hun komst ook stabiel. Dat wil ik vasthouden."



Marjoleins 2019: hoogtepunten

"In 2019 hebben we, ondanks alle veranderingen, altijd goede zorg geboden en zijn we positief gebleven. Ik heb er groot respect voor dat de organisatie gewoon door is blijven draaien. Ook vond ik het inspirerend om samen met het management te ontdekken welke structuur het beste bij Trajectum past. De uitkomst: we gaan door met duaal management op locatie en een driehoofdige Raad van Bestuur voor drie jaar. Daarvan waren ook de Raad van Toezicht en de ondernemingsraad overtuigd."

Frisse moed

"2020 zijn we met frisse moed tegemoet gegaan. We gaan aan de slag met verschillende plannen. Ten eerste gaan we de kwaliteit van de zorg nog beter maken. Zo komt er meer zorg op maat en minder onvrijwillige zorg. Daarnaast wordt de organisatie professioneler. Denk aan meer duurzaamheid en een betere samenwerking tussen de zorgmedewerkers en ondersteunende diensten. We willen op een slimme manier besparen en daarnaast samenwerken met andere zorgorganisaties.

Ook vinden we het belangrijk een moderne werkgever te zijn. Trajectum moet de magneet zijn waar medewerkers aan blijven plakken. Daar horen goede opleidingen bij, en een organisatie waar medewerkers zich veilig en geborgen voelen. Natuurlijk staat alles in een ander daglicht nu we de coronacrisis meemaken. Ook nu draait de organisatie gewoon door, met een groot gevoel van saamhorigheid. Die positiviteit wil ik ontzettend graag vasthouden. Het draagt bij aan het wij-gevoel van Trajectum, dat we er zijn voor elkaar."



TOTAAL AANTAL CLIËNTEN:

(aantal 31 december 2019)

1277

KLINISCHE ZORG

(gemiddeld aantal cliënten in 2019)

476

AMBULANTE ZORG

(gemiddeld aantal cliënten dat we in 2019 zorg hebben geboden)

850

Trajectum in het nieuws

In 2019 had Trajectum helaas ook te maken met negatieve media-aandacht voor haar organisatie, over de locatie Boschoord. Deze berichten hadden een enorme impact op de cliënten en onze medewerkers. Zij herkenden zich niet in de toon en inhoud van de berichten en voelden zich gekwetst en aangevallen op het goede werk dat zij elke dag leveren. Dit lieten zij merken door onder meer via social media mensen mee te nemen in de dagelijkse zorg voor onze complexe doelgroep en te laten zien wat er allemaal wel goed gaat.

De Raad van Bestuur was ook geraakt door de negatieve berichtgeving. Om objectiviteit te brengen in de berichtgeving is er door externe partijen, zoals de samenwerkende Inspecties, onafhankelijk onderzoek uitgevoerd. Deze onderzoeken laten vooral zien dat we binnen Trajectum goede zorg leveren, ons houden aan de geldende wet- en regelgeving en incidenten melden op de manier zoals het bedoeld is.

Uiteraard leidden de onderzoeken tot bruikbare aanbevelingen, voor de organisatie als geheel en ook voor de locatie Boschoord. De aanbevelingen zijn omgezet naar een plan van aanpak. Belangrijke punten hierin zijn het verbeteren van de interne communicatie, de transparantie en het binden van nieuwe medewerkers aan onze organisatie. De Inspectie is positief over dit plan en in 2019 (en ook in 2020) werkten we hard aan het uitrollen ervan.



Dat leverde al meteen resultaat op. In het voorjaar van 2020 lanceerden we een speciale werkenbij-website en hebben we op cruciale plekken in de organisatie nieuwe medewerkers mogen verwelkomen. We houden op locatie Boschoord periodiek klankbordbijeenkomsten met het personeel en de Raad van Bestuur hield wekelijks koffiemomenten om met medewerkers in gesprek te gaan. Het nieuwe social intranet maakt het mogelijk dat medewerkers onderling beter kennis kunnen delen en contact kunnen houden met elkaar.

Al met al kijken we op dit punt terug op een bewogen jaar. Maar we laten ons hierdoor niet uit het veld slaan. We staan voor de zorg die we leveren, elke dag weer.

Medewerkers in beeld



Werken bij Trajectum: hoe is dat? Hoe bevalt het werken met de doelgroep en hoe is Trajectum als werkgever? In 2019 moesten we personeel laten gaan, kwam er nieuw personeel bij én werkten we met medewerkers die zich

al jaren voor de organisatie inzetten. Jochem, Wietse en Cristel vertellen over werken bij Trajectum – in 2019, maar ook daarvoor.

"De diversiteit in de groepen is uitdagend"

Cristel is begeleider op een gesloten groep. In mei 2019 begon ze bij Trajectum, waar ze zich graag wil blijven ontwikkelen.

"Vorig jaar ben ik hier begonnen en inmiddels voel ik me hier helemaal thuis. Ik had al een mooie baan in de zorg, maar zocht toch naar meer uitdaging en diversiteit in mijn werk. Dat heb ik bij Trajectum helemaal gevonden! En ik kan me hier blijven ontwikkelen. Dat wil ik, nóg beter worden in mijn vak, nóg meer leren en zien. Ik ga geen uitdaging uit de weg."

Samen aan de slag

"Ik ben op mijn werk erg consequent. Het is geen rol, het is wie ik ben. Dat voelt de cliënt feilloos aan. Ik bekijk iedere cliënt opnieuw, altijd neutraal. Kijk alleen naar gedrag en pas me daarop aan. Ik maak het graag huiselijk, dat is mijn moederinstinct denk ik. 's Middags een appeltaartje bakken, de geur van koffie, pure gezelligheid. Ik laat weten dat ik trots op onze cliënten ben, neem ze bij de hand en we gaan samen aan de slag."



Klein dorpje

"Ik wil hier graag jarenlang blijven. Het is een soort klein dorpje waar alles is. Je wordt er blij van. De diversiteit in groepen, dát biedt uitdaging. Als je daarnaar op zoek bent, is Trajectum een goede organisatie om voor te werken."



"Ik kom energiek thuis"

Wietse is bbl-leerling bij de opleiding 'persoonlijke begeleiding'. Hij werkt op locatie Zeuvenakkers bij de houtwerkplaats.

"Op de werkplaats maak ik meubels met cliënten. Als de cliënten vragen hebben help ik ze, ik bereid hun werkzaamheden voor en soms brengen we hout rond bij klanten. Mijn baan is leuk en interessant.

Deze doelgroep geeft me uitdaging, daar was ik wel aan toe."

Hier wil ik werken

"Al zeventien jaar werkte ik in de bouw. De laatste paar jaar was ik leerlingcoördinator bij een bouwopleiding. Daar begeleidde ik 100 jongens op weg naar hun diploma. Leuk werk, maar op een gegeven moment was de lol er wel vanaf. Ik dacht er al een tijdje over na om in de zorg te gaan werken. Uiteindelijk maakte ik de stap en begon ik in augustus van vorig jaar aan deze opleiding. Ik kon kiezen tussen twee plekken om te werken, toen ik op een meeloopdag bij Trajectum was, hakte ik de knoop door. Hier wilde ik werken. De doelgroep vond ik meteen al heel interessant en uitdagend, want geen dag is hetzelfde. Ik wilde weten waar hun gedrag vandaan komt."

Mooie plannen

"In het begin was het geestelijk zwaar om met deze cliënten te werken. Aan het einde van de dag heb je veel te verwerken. Maar daar ben ik nu wel aan gewend. Ik kom energiek thuis, dit werk ligt mij. Ook voor 2020 heb ik mooie plannen: vanaf 1 april ben ik woonbegeleider. Iets waar ik nog geen ervaring mee heb. Ik heb er veel zin in, en het is heel mooi dat Trajectum mij die kans geeft."

"Het gaat hier écht ergens om"

Jochem is persoonlijk begeleider op locatie Berkelland. Hij werkt al 10 jaar bij Trajectum en is trots op zijn werk.

"De start van deze locatie was ook de start van mijn carrière bij Trajectum. Ik had een pedagogische achtergrond, daar kon ik wat mee, maar verder was ik zo groen als gras. Ik zag de vacature in de krant en wilde kijken of dit iets voor mij kon zijn. 21 jaar was ik toen ik begon. Met een flinke dosis enthousiasme en gezonde spanning..."

Gewoon mensen

"Ik had van tevoren een ander beeld van de cliënten die behoren tot de doelgroep SGLVB. Mijn grootste verbazing was nog wel, dat ik zag dat het om gewone mensen ging. Ik leerde snel, iedere collega zag ik als voorbeeld. Even later rondde ik via Trajectum de studie Medewerker Maatschappelijke Zorgverlening af."

Meer dan hekken

"De problematiek is complexer. Wij vangen juist mensen op, die tussen wal en schip raken. Wat we hier bereiken, lukt de cliënt niet in zijn eentje in zijn of haar omgeving. Dat brengt veel uitdaging met zich mee. Van eerder beheersmatig, naar nu meer doordacht handelen.



Daarvoor is een sterk, stabiel team van belang. Trajectum heeft een breed leerprogramma. Dat is mooi, zo blijf je je ontwikkelen. Iedere cliënt en locatie is uniek. Trajectum biedt daarmee vaak een antwoord op de vraag: daar ben ik trots op. Geen dag is hetzelfde. Mooi werk. Ik zeg altijd: we zijn zoveel meer dan hekken. Het is hier highlevel multitasken. Dat is supervet. Het gaat hier écht ergens om.



AANTAL MEDEWERKERS: 1.696

WAARVAN IN AANTAL FTE: 1.318



INSTROOM
MEDEWERKERS
IN FTE: 340

UITSTROOM
MEDEWERKERS
IN FTE: 319



CLIËNTGEBONDEN
PERSONEEL: 83%

NIET-CLIËNTGEBONDEN
PERSONEEL: 17%



STAGIAIRES
fte: 27

VERDELING PERSONEEL NAAR FINANCIERINGSSTROMEN:

ZVW	→ 4%
WLZ	→ 57%
WMO	→ 1%
Jeugdwet	→ 0%
Forensische zorg	→ 38%



Ziekteverzuim 2019: 7,3 %

(branchegemiddelde
gehandicaptenzorg 6,38%)

Medezeggenschap



"We worden
gehoord"

"Trajectum kan niet om ons heen"

Peter Gijzen is cliënt bij Trajectum én voorzitter van de cliëntenraad. In 2019 gaf deze raad weer advies over verschillende zaken. De rode draad in hun werk: opkomen voor de cliënten.

"Eén keer in de maand komen we op de locatie in Zwolle bij elkaar. We overleggen dan over aanvragen waar we advies over moeten geven. Er werd vorig jaar weer goed naar ons geluisterd, maar dat is altijd wel zo. Soms ziet het bestuur het toch anders, maar meestal vinden we een goede middenweg. We worden gehoord. En de cliënten zijn ons er ook dankbaar voor. We ondernemen actie als dat nodig is. Als wij er niet zouden zijn, verdwijnen zij meer naar de achtergrond. De cliëntenraad is dus heel belangrijk voor ze."

Advies geven

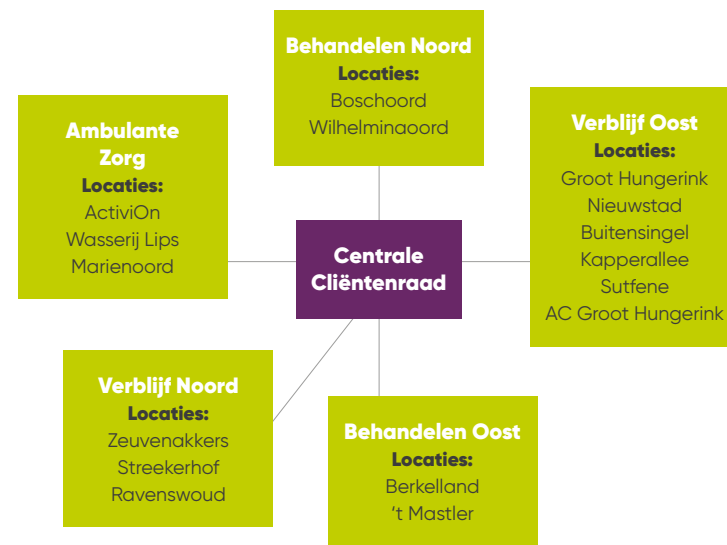
Daarnaast hebben we het bestuur vorig jaar geadviseerd om cliënten een kleinigheidje te geven als ze bijvoorbeeld 12,5 of 25 jaar bij Trajectum zijn. Dat gebeurt ook bij het personeel, dus waarom niet bij cliënten? Dat pakte het bestuur goed op, dus nu krijgen ook cliënten een cadeautje bij een jubileum.”

Nieuwe wet

“We mochten vorig jaar ook meebeslissen over de sollicitatieprocedure van nieuw personeel, waaronder onze nieuwe coaches. We gaven ook advies toen de functie van onze vorige coach werd opgeheven. En ook in het eerste deel van 2020 hielpen we bij het aanstellen van nieuw personeel. Met de komst van de nieuwe Wet Medezeggenschap Cliënten Zorgsector, krijgt de cliëntenraad meer te vertellen. We hadden al best veel te zeggen, maar dat wordt nu nog beter. Dat vind ik een goede zaak: Trajectum kan niet om ons heen.”

Peters 2019: hoogtepunten

“Ik ben vorig jaar van werkplek veranderd, daar was ik heel blij mee. Eerst stond ik in de keuken bij ActiviOn, een Werk- en Activiteitentplek in Zutphen. Nu sta ik in de keuken van een bejaardentehuis. Fantastisch, om een maaltijd neer te zetten voor die ouderen. Ook had ik vorig jaar vaak de mogelijkheid om mijn vriendin te bezoeken, die in Limburg woont.”





"Medewerkers wilden samen zorgen voor een beter Trajectum"

"Medewerkers zetten hun schouders eronder"

Deliaan van Eerden is casemanager bij het forensisch FACT en voorzitter van de ondernemingsraad. In 2019 merkte hij dat medewerkers er, ondanks hun zorgen, voor wilden gaan. "Ze wilden samen zorgen voor een beter Trajectum. Daar ben ik trots op."

"In de periode dat Trajectum veel media-aandacht kreeg, hebben wij als ondernemingsraad duidelijk gemaakt dat we er niet achter staan als medewerkers de pers opzoeken. Aan de andere kant vingen we ook signalen vanuit het personeel op. Ze maakten zich zorgen over hun

werk, maar niet iedereen had het gevoel dit te kunnen uiten naar hun leidinggevenden."

Openheid en communicatie

"Gelukkig merk ik nu al dat er meer openheid en communicatie vanuit het bestuur is. En de ondernemingsraad is er natuurlijk ook voor de medewerkers, als ze willen praten of meedenken. Wat ik in 2019 echt mooi vond, is dat het grootste deel van de medewerkers na deze media-domper hun schouders eronder zetten. Ze konden zich niet vinden in de manier waarop Trajectum werd beschreven in de media. Ze wilden samen zorgen voor een beter Trajectum. Daar ben ik trots op."

Onderzoekscommissie

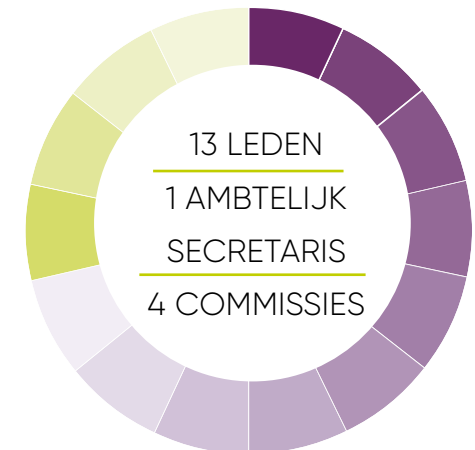
"In 2019 werden we al vroeg betrokken bij de ombuiging. We riepen een onderzoekscommissie in het leven die pre-advies gaf. We begrepen dat er ingegrepen moest worden, maar maakten ons ook zorgen. Er zouden veel functies wegvallen en kennis verloren gaan. We hebben in die periode met veel medewerkers gesproken en hun meningen bij het bestuur neergelegd, en ik heb altijd het idee gehad dat het bestuur naar onze opmerkingen heeft geluisterd. We hebben over een aantal maatregelen advies gegeven, maar nog niet op allemaal."

Medezeggenschap 2.0

"Dat het bestuur in 2020 van twee naar drie personen gaat, vind ik een goede zet. We hebben een stabiel bestuur nodig dat ervoor zorgt dat iedereen, van de werkvloer tot het management, zonder onrust aan het werk kan. Verder hoop ik dat medewerkers het gevoel hebben dat ze belangrijk zijn voor de organisatie en dat ze gehoord worden. Ook zijn we binnen de ondernemingsraad samen met de bestuurder druk bezig met Medezeggenschap 2.0. Een belangrijk onderdeel daarvan is dat we eerder worden betrokken bij de plannen. Marjolein Bolt blijft natuurlijk bestuurder; wij gaan niet opeens op haar stoel zitten. Wij blijven, zoals altijd, betrokken vanuit onze onafhankelijke positie. En we zijn er in het belang van de medewerkers en organisatie."

Deliaans 2019: hoogtepunten

"In 2019 werd mijn vriendin zwanger van de derde: een persoonlijk hoogtepunt van het jaar. Daarnaast kreeg ik in februari een nieuwe functie binnen Trajectum en werd ik in november voorzitter van de OR. Ook kwamen er nieuwe leden bij de raad. Zij waren meteen gemotiveerd. Dat vond ik mooi."



De OR heeft 4 commissies voor de volgende vakgebieden:

- Financiën
- HR
- PR
- VGWM (veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu)

Kwaliteit van zorg



"Elkaar inspireren"

Alles wat we doen bij Trajectum heeft invloed op de kwaliteit van zorg. Kwaliteit van zorg is namelijk de rugengraat van onze organisatie. Op verschillende manieren verbeteren we de kwaliteit van leven en werken voor de cliënten en medewerkers. In 2019 hebben we deze activiteiten onder de loep gelegd. Ze zijn getoetst aan de hand van het VGN kwaliteitskader en aan de kwaliteitseisen van de verwijzers, financiers en toezichthouders.

Kwaliteit van leven en werken

Uit dit onderzoek bleek dat er veel goede dingen worden gedaan, maar dat we dat niet altijd weten van elkaar. Afdelingen en locaties die ver van elkaar af liggen kunnen leren van wat ergens anders goed of minder goed werkt. Zo kunnen we elkaar inspireren. De parels die gelden voor de ene locatie kunnen best een oester zijn voor de andere en andersom. Het is belangrijk om hierover met elkaar te praten. Dat doen we al een aantal jaar als het gaat om de kwaliteit van leven en werken voor de cliënten en medewerkers. Uit dit onderzoek blijkt dat het goed is om met elkaar in gesprek te blijven over kwaliteit van zorg.



Daar draait leren van de praktijk om: dichtbij de cliënt staan om samen te ontdekken hoe het nog beter kan worden.

Programma 'kwaliteit en veiligheid'

In 2019 startten we met het programma 'kwaliteit en veiligheid'. Het doel? Nog beter leren van elkaar door samen gestructureerd te kijken naar de ontwikkelingen en naar wat werkt. Daar hoort juiste en makkelijk toegankelijke managementinformatie bij.

Er zijn KPI's bepaald en in een monitorsysteem gezet, zodat het management de stand van zaken bij kan houden. Op het gebied van

kwaliteit van zorg zijn verschillende mensen verantwoordelijk gemaakt voor diverse onderwerpen waaraan we gaan werken. Dat staat ook in de jaarplannen van de locaties.

De teams spelen een grote rol in het verbeteren van de kwaliteit van de zorg, maar de werkdruk in onze sector is hoog. Daar moeten we rekening mee houden bij projecten als deze. Het gaat er om dat we samen kiezen wat we aanpakken en daarbij rekening houden met wat moet en wat mag.

"Interessant: meewerken aan de zorgkwaliteit"

Kim Lunding coördineert bij Trajectum de werkzaamheden van het Kwaliteitsnetwerk. Dit netwerk houdt de kwaliteit van de zorg binnen de Borg-instellingen in de gaten. Ook in 2019 zochten ze naar 'parels' en 'oesters'.

Het kwaliteitsnetwerk bestaat sinds 2015 en is een samenwerking tussen verschillende zorginstellingen, waaronder Trajectum. De organisaties leren van elkaar en van de praktijk, en verbeteren hiermee de zorg en de organisatie. Daarbij onderzoeken ze wat hun krachten zijn (parels) en waar nog uitdagingen liggen (oesters).

Kijkje in de keuken

Kim: "Met het Kwaliteitsnetwerk nemen we steeds een kijkje in de keuken van een andere organisatie. We leren dus van elkaar, maar ook van onze eigen collega's en cliënten. Ik vind het heel interessant om mee te werken aan de kwaliteit van de zorg, omdat ik zelf ook op de werkvloer heb gestaan. Daardoor heb ik een goede kijk op de zorg die we leveren. Het was de afgelopen tijd niet altijd makkelijk om door te gaan met de activiteiten van het netwerk, omdat er veel verloop was onder het personeel. Toch zijn er aan het einde van het jaar een aantal plannen gemaakt waar we mee aan de slag gaan."

Parels en oesters

"De dingen die goed gaan bij Trajectum zijn de parels. Een paar voorbeelden: we hebben oog voor de cliënt en er zijn goede afspraken gemaakt tussen de werkactiviteiten en de verschillende afdelingen.

Kims 2019: hoogtepunten

"Een groot deel van 2019 zat ik in de ziekte-wet, dus heb ik niet gewerkt. Maar ik vond het fijn dat ik van Trajectum de tijd heb gekregen om aan mezelf te werken. Nu ik aan het re-integreren ben word ik gesteund in mijn zoektocht naar een nieuwe manier van werken. Ik krijg de ruimte om te onderzoeken wat ik wel en niet wil."



De oesters zijn zaken die beter kunnen. De verbinding tussen afdelingen kan beter. Er is daarnaast een hoge werkdruk. Wel weet ik dat het bestuur druk bezig is om aan meer verbinding te werken. Na de zomervakantie van 2020 wordt er van alle parels en oesters een rapport gemaakt dat hopelijk wordt opgenomen in het jaarplan voor 2021. Dat duurt nog even, maar de druk om deze plannen te maken moet niet te groot zijn."

[Vraag hier het Kwaliteitsrapport 2019 aan.](#)



"Voor de cliënt is het belangrijk om in alledaagse dingen zelf te bepalen wat hij doet"

"Onvrijwillige zorg: soms nodig, maar liever niet"

Ook voor manager behandeling Tineke de Vries (Specialistisch Verblijf Noord) en manager behandelen zaken ambulante zorg - klinisch psycholoog Betto Bolt (Ambulante Zorg) was kwaliteit in 2019 dit een belangrijk onderwerp. Onder andere vanwege de voorbereiding op de nieuwe Wet Zorg en Dwang.

Tineke: "De nieuwe Wet Zorg en Dwang ondersteunt de cultuuromslag die we wilden. Met de invoering van één wet heb je nog niet direct alles om. Maar ik ben heel blij dat het op onze locatie, in Appelscha, als een kans wordt gezien. Deze wet was precies wat we nodig hadden."

Minder onvrijwillige zorg

"In 2019 bereidden we ons voor op de nieuwe wet, die begin 2020 is ingegaan. We hebben de voorbereiding heel serieus genomen, omdat wij al jarenlang streefden naar minder onvrijwillige zorg. We zijn groot voorstander van vrijwillige zorg. Voor de cliënt is het heel belangrijk om

zich autonoom te voelen, om in alledaagse dingen zoveel mogelijk zelf te bepalen wat hij doet. Dat maakt de kwaliteit van zijn leven beter, en zorgt voor het menselijke aspect aan de zorg.

Wetenschappelijk onderzoek laat ook het positieve effect zien van een pedagogisch leefklimaat waarin de relatie met de cliënt centraal staat, waardoor onvrijwillige zorg minder nodig is."

Veilige thuissituatie

Betto: "Het uitgangspunt bij ambulante zorg is dat we geen onvrijwillige zorg inzetten. We gebruiken 2020 om uit te zoeken of dat uitgangspunt ook voor de komende jaren moet blijven staan. Misschien kan onvrijwillige zorg ook binnen de ambulante zorg een meerwaarde hebben. Maar het is voor de cliënt belangrijk dat zijn thuissituatie veilig blijft voelen. Bovendien missen er meestal belangrijke voorwaarden voor een veilige inzet van onvrijwillige zorg."

Betto's 2019: hoogtepunten

"In 2019 zagen we dat cliënten en verwijzers Trajectum goed weten te vinden. Er is blijkbaar meer vraag en behoefte naar onze specifieke expertise. Ons specialistisch behandelaanbod wordt vaak ook goed gewaardeerd. Het geeft mij veel voldoening om vanuit mijn functie hieraan een steentje bij te dragen."



Tinekes 2019: hoogtepunten

"De voorbereiding op de nieuwe wet was heel interessant. De uitdaging zat 'm erin dat we het moesten zien als een kans in plaats van een belemmering. Ook ben ik blij dat ik deze baan gekregen heb. In elke laag van het management is er nu dualiteit: je doet het met z'n tweeën. Mijn 'duomaatje' Roos en ik vullen elkaar goed aan."





“Het geeft mij veel voldoening om hieraan een steentje bij te dragen.””

Mooie samenwerking

Tineke: “Met de nieuwe wet moet je nóg duidelijker uitleggen welke soort zorg je inzet voor een cliënt. En hoe vrijwillig of onvrijwillig deze zorg is. Maar daar zit de kracht ‘m juist in: zo word je meer gedwongen om naar alternatieven te zoeken. Ook betrekken we de cliënt meer. Dat was altijd al het streven, maar de ouderwetse gedachte dat de cliënt dat niet aankan zat nog wel eens dwars. En dat terwijl het juist een mooie samenwerking oplevert.”

Betto: “De ambulante doelgroep bestaat uit veel verschillende cliënten: van zelfstandig wonend tot wonend in een 24-uursinstelling. En van relatief stabiel functionerend met psychische klachten tot heel risicovol, crisisgevoelig en zorgmijdend gedrag. Daardoor moet er bij deze doelgroep goed nagedacht worden over het inzetten van onvrijwillige zorg.”

Bedrijfsvoering



"Verbeteringen in 2019 waren een goede keuze"

Fera Oldenziel is manager bij de Ondersteunende Diensten. De verschillende afdelingen van de Ondersteunende Diensten regelen vastgoed, I&A, inkoop en facilitaire zaken voor alle locaties van Trajectum. In 2019 hebben Fera en haar collega's weer veel zaken verbeterd. "De diensten en systemen waar medewerkers gebruik van maken moeten makkelijk, snel en slim werken."

"Het was een mooi jaar: in 2019 zijn we ontzettend druk geweest bij de Ondersteunende Diensten. Zo hebben we het accorderen van facturen makkelijker gemaakt en gaat het inkopen nu digitaal. Deze verbeteringen zijn echt een goede keuze geweest. Wij hebben meer controle over het systeem en de medewerkers hebben er meer gemak van. En dat is ook één van de belangrijkste kanten van ons werk, niet alleen in 2019, maar altijd. Onze doelen zijn: een hoge interne klanttevredenheid, een hoge tevredenheid van de collega's van Ondersteunende Diensten, en meer efficiëntie. Daarmee ondersteunen we medewerkers en interne klanten hun in hun werk."

Allerlei verbeteringen

"Op 24 februari 2020 gingen we live met het zojuist genoemde nieuwe inkoopstelsel, nadat het een jaar duurde om het in te voeren. En zo zijn we op meer manieren bezig met het digitaal maken van processen. Verder verbeterden we in 2019 veel zaken op het gebied van bijvoorbeeld automatisering, vastgoed en veiligheid. Een voorbeeld: we zijn continu bezig om het op alle afdelingen veiliger te maken. Zo zijn er nieuwe camera's en cliëntpasjes gekomen en hebben we onderzoek gedaan naar hoe we brand kunnen voorkomen."

Zonnepanelen in 2020

"Voor 2020 hebben we weer een hoop plannen, vooral op het gebied van duurzaamheid. Eerder ondertekenden we de Green Deal (afspraken met Rijksoverheid over duurzame plannen, red.). Ook zijn we begonnen met een speciale werkgroep. Zij zochten uit hoe we Trajectum nog duurzamer kunnen maken. In 2020 begint de uitvoering van die plannen. Die hebben bijvoorbeeld te maken met afvalverwerking, energie, bodem, vervoer en catering. Dit is wettelijk verplicht, maar we vinden het zelf ook heel belangrijk. Als het gaat om vastgoed, dus onze woningen en gebouwen, doen we al veel. In 2019 deden we onderzoek naar zonnepanelen en in 2020 willen we deze gaan plaatsen. Een belangrijke stap."

Fera's 2019: hoogtepunt

"Mijn hoogtepunt van 2019 was de meting van de klanttevredenheid onder de interne klanten, voor de zomer. De klanttevredenheid was namelijk enorm gestegen. Een fantastische prestatie voor alle collega's van de Ondersteunende Diensten."



"Een fantastische prestatie
voor alle collega's van de
Ondersteunende Diensten"

"Makkelijk systeem voor alle 1600 medewerkers"

Geert Baars is functioneel beheerder. In 2019 zorgde hij er samen met zijn team voor dat Trajectum overging op een nieuw facilitair managementsysteem. Dat is het systeem waarin medewerkers storingen melden, aanvragen doen en reserveringen maken. "Ons doel was: het makkelijker maken voor alle 1600 medewerkers. En dat is gelukt."

"Ons doel was: het makkelijker maken voor alle medewerkers"

"Ons vorige facilitair managementsysteem, Planon, was erg verouderd. Sinds mei vorig jaar gebruiken we Topdesk en dat is een hele verbetering. Er is meer interactie en het lijkt meer op een moderne internetpagina. De zoekbalk is een belangrijk onderdeel. Je typt een woord en komt meteen op de juiste plek uit. Het is veel gebruiksvriendelijker. Dat was ook ons doel, want de 1600 medewerkers staan voor ons op de eerste plek."

Geerts 2019: hoogtepunten

"Het invoeren van Topdesk en mijn rol daarbij was een hoogtepunt van 2019. Net als het moment waarop Meldpunt 2.0 live ging, de plek in Topdesk waar medewerkers hun meldingen doen. Daarnaast slaagde mijn vrouw voor haar diploma 'Medewerker maatschappelijke zorg', voor mij ook een hoogtepunt. Ik ben trots op haar. En we kochten een puppy: Sofie. Een heel lieve, blonde labradoodle."



Serieuze getallen

"Het invoeren van Topdesk was best spannend. Ik voelde me er heel verantwoordelijk voor. Maar uiteindelijk ging de overgang heel makkelijk en waren er weinig problemen. Tien maanden na de livegang van Topdesk hadden we al 14916 meldingen ontvangen en waren er 32578 reserveringen gemaakt. Dat zijn serieuze getallen. Met Planon was dat heel anders: toen werd er veel buiten het systeem om geregeld. Nu staat alles bij elkaar, in één systeem."



Positieve reacties

"Zoals bij ieder systeem moesten medewerkers even wennen aan Topdesk. Dingen staan op een andere plek, hebben een andere naam en zien er anders uit. Maar we hebben vooral veel positieve reacties gekregen. Vooral die zoekbalk maakt het verschil. Wat ook handig is, is dat er nu kennisitems in het systeem staan. Dat zijn veelgestelde vragen en antwoorden. We zijn druk bezig met het uitbreiden hiervan. Je vindt hier de informatie die je nodig hebt, zonder dat je een melding hoeft te doen. Ook al is dit allemaal positief, er zijn altijd punten die we kunnen verbeteren. Dus daar gaan we in 2020 mee verder."

Trajectum & Topdesk: cijfers

- 8 maanden nodig gehad om het nieuwe systeem in te richten
- 21 mei 2019 live gegaan
- 10 maanden later: 20.000+ meldingen en wijzigingen
- 32578 reserveringen aangemaakt

E-health & innovatie



"Je kunt de beste zorg leveren als je vernieuwt"

Zonder vernieuwing geen vooruitgang. Trajectum besteedt daarom veel aandacht aan het ontwikkelen van kennis en het gebruikmaken van e-health en innovatie. Wat dat in 2019 inhield? Onder andere het opzetten van het Living Lab, waarin samen met medewerkers en cliënten vernieuwende producten worden ontwikkeld, getest en gebruikt.

Een interactief spelletje om te leren omgaan met social media, een zachte robotkat- en hond, VR-brillen, een slaap-stimulerend kussen. In het Living Lab zijn vorig jaar bijzondere technologische producten ontdekt en getest. Ze helpen de cliënt rustig worden, nieuwe dingen leren of omgaan met hun niet-aangeboren hersenletsel. Het doel? Janneke de Jong, projectleider e-health innovatie: "Samen met cliënten, hun familie en medewerkers onderzoeken of producten voor meer mensen te gebruiken zijn. Het Living Lab is een plek om te innoveren, te proberen en te leren. Wij geloven dat je de beste zorg kunt leveren als je vernieuwt."

Praktisch en tastbaar

Het Living Lab is een van de e-healthprojecten van het Kenniscentrum, de plek waar onderzoek, ontwikkeling en innovatie centraal staan. Sanja Bouman, manager van het Kenniscentrum: "Wetenschappelijk onderzoek vertalen we naar iets waar je cliënten mee kunt helpen, gewoon op de werkvloer. Het wordt praktisch en tastbaar. Zo ontwikkelden we al eerder behandelprogramma 'Grip op Agressie' voor cliënten met LVB. Ook hielpen we mee aan een programma voor de behandeling van cliënten met niet-aangeboren hersenletsel. 'Weet wat je kan' is ook een mooi product van het Kenniscentrum. Het is nu ook digitaal te gebruiken: cliënten met een LVB kunnen hierbij online in gesprek gaan over hun beperking. Verschillende instellingen in Nederland gebruiken deze module voor psycho-educatie nu ook."

"Doel van e-health is dat je nieuwe producten en diensten ontwikkelt die tot een verbetering van de behandeling en het welzijn van bewoners en cliënten leiden."

Sanja's 2019: hoogtepunt

"In september 2019 begon ik met deze functie. Een mooie kans om te zien hoe je vanuit de inhoud vernieuwing in de organisatie kunt aanjagen. In het Kenniscentrum kan ik daarover meedenken en mijn steentje bijdragen. Je gaat van theorie naar de praktijk, en weer terug. Dat vind ik heel leuk."



Rustig worden

Sanja: "Het is goed dat we in 2019 in het e-healthprogramma de basis hebben gelegd voor verschillende e-healthprojecten. Helaas zitten we ten tijde van dit interview midden in de coronacrisis. Een lastige tijd, Maar zeker ook een periode die ons kansen biedt. Vanuit de Stuurgroep e-health en innovatie kunnen we nu in een breed samengesteld team snel verder. Met het introduceren van veilig beeldbellen bijvoorbeeld. Ook de inzet van extra hometrainers bouwt voort op de leerervaringen in het Living Lab. Hopelijk komen er nog meer manieren om cliënten te helpen hun dag door te komen nu er minder bewegingsmogelijkheden voor ze zijn. Ieder mens wordt kriebelig van stilzitten. Zo proberen we met onze e-healthprojecten het leed iets te verzachten."

"Zo proberen we met onze e-healthprojecten het leed iets te verzachten"

Jannekes 2019: hoogtepunt

"In 2019 hebben de e-health-projecten vorm gekregen. Van idee naar iets concreets. Ik vind het heel leuk om hier een rol in te spelen en aan te sluiten bij ideeën en vragen vanuit medewerkers en cliënten. Een mooi begin dat in 2020 verder gaat!"



Raad van Toezicht



"Trajectum
ligt op koers"

"Bouwen op de bezieling van mensen"

Bert van der Hoek is voorzitter van de Raad van Toezicht. In 2019 dacht de zevenkoppige raad mee met het bestuur van Trajectum over hoe de organisatie bestuurd moet worden. Dat ging in 2019 zowel over de financiën en de bedrijfsvoering als over de kwaliteit van zorg. "Het was een enerverend jaar."

"Trajectum ligt op koers. Sommige zaken zijn in 2019 verbeterd, en er zijn zaken die nog beter kunnen. De organisatie is op sommige punten nog kwetsbaar. Zo is het onder meer lastig om goed geschoold personeel te vinden op cruciale plekken. Overall is de Raad van Toezicht positief over hoe Trajectum zich ontwikkelt en er nu voor staat. Sommige veranderingen kosten nu eenmaal meer tijd."

Hard gewerkt

"Voor de Raad van Toezicht was het een intensief jaar, waarin we heel hard hebben samengewerkt. We dachten mee met het bestuur, steunden ze en lieten het weten als we ons zorgen maakten. 2019 begon met tegenwind. Als gevolg van een aantal tegenvallers in 2018 moest de begroting worden aangepast. Om financieel gezond te blijven waren een aantal bezuinigingen nodig. Mede daardoor hebben we in 2019 een positief resultaat behaald. Dat is altijd ongelooflijk ingrijpend, maar als het niet was gebeurd, denk ik dat we in 2019 geen positief resultaat hadden behaald."

Leren en verbeteren

"Geld is voor de Raad van Toezicht niet het belangrijkste. Natuurlijk, het huishoudboekje moet op orde zijn. Maar uiteindelijk draait het allemaal om de cliënten die we in zorg hebben en om de kwaliteit van de zorg die we hen bieden. Dat kan alleen met gedreven medewerkers die met heel veel plezier, voldoening en inspiratie bij Trajectum werken. Deze zaken stonden in 2019 soms in de schijnwerper. Vanuit de pers maar ook vanuit de medewerkers. Kritiek is prima en daar willen we ook altijd iets mee doen. Maar ik hoop dat medewerkers het vertrouwen in de organisatie en het bestuur hebben. En dat ze dus naar hun manager stappen als ze zich zorgen maken. Het gaat echt niet allemaal perfect bij Trajectum, maar we leren van fouten en blijven verbeteren."

Berts 2019: hoogtepunten

"In 2019 werkten de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur goed met elkaar samen. Daar ben ik blij om. Er is een mooie balans gevonden in elkaar scherp houden en een goede verstandhouding. Ik denk dat de Raad van Toezicht heeft meegeholpen Trajectum op een hoger niveau te krijgen. Ook persoonlijk was het een mooi jaar: mijn vrouw had een ernstige ziekte, maar de behandeling ervan is heel goed gegaan."



Samenwerken in 2020

"In 2020 blijven we opletten dat medewerkers vertrouwen hebben in de organisatie. En dat iedereen goed met elkaar samenwerkt; van Raad van Toezicht tot begeleider op de groep. Ook zien we er op toe of de kwaliteit van de zorg en de organisatie beter worden. Dat gaat de goede kant op, ook al is nog niet alles perfect. Ik hoop dat iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt en mee wil bouwen. Spreek elkaar aan, help mee, dan maken we samen de zorg én de organisatie sterker."

[Bekijk hier het volledige jaarverslag van de Raad van Toezicht](#)

Financieel overzicht 2019



Trajectum wil een betrouwbare en stabiele zorgaanbieder zijn, binnen de kaders van de Wlz, WMO en Justitie. Daarvoor is het belangrijk om genoeg algemene reserves te hebben en deze ieder jaar aan te vullen. Zo kunnen we investeren, innoveren en eventuele tegenvallers opvangen.



2019

RESULTAAT € 1.458.510,-

OMZET € 116.757.807,-

Verwachting komende jaren

Trajectum heeft goede afspraken gemaakt met haar financiers. Trajectum probeert een solvabiliteit (het eigen vermogen uitgedrukt in percentage van het balanstotaal) van 25% te behalen. Dat willen we bereiken met een structurele rendementsverbetering. In de zogenaamde kaderbrief omschrijven we welk resultaat we moeten halen om de komende jaren te zorgen voor deze verbetering van de solvabiliteit.

Exploitatie 2019

Hoger positief resultaat

In de begroting van 2019 stond een positief resultaat van € 1 miljoen. Na een jaar met negatief resultaat is het gelukt dit te draaien naar een positief rendement van 1,458 miljoen, iets meer dan we vooraf begroot hadden. Het positieve rendement wordt in belangrijke mate gerealiseerd door een aantal incidentele posten die per saldo positief uitvielen. Met name gedeeltelijke vrijval van de in 2018 gevormde voorziening ter dekking van reorganisatiekosten, was daarbij doorslaggevend.

Ziekteverzuim

In 2019 zijn de centrale kosten verminderd. Het ziekteverzuim in 2019 was gemiddeld 7,3% en was een constant punt van aandacht afgelopen jaar.

Balans 2019

De balans van Trajectum heeft zich positief ontwikkeld. Dat komt door actieve sturing in 2019 en een correctie van de in de jaren 2017 en 2018 te laag verantwoorde omzet.

Voor Trajectum gelden vanaf 31 december 2019, in vergelijking met 2018, de volgende ratio's:

	2019	2018
Resultaattratio (resultaat / totaal opbrengsten)	1,2%	-1,6%
Solvabiliteitsratio (eigen vermogen / balanstotaal)	24,5%	18,8%
Liquiditeitsratio (vlottende activa / kortlopende verplichtingen)	1,2	1,3
Loan to Value (langlopende leningen / vaste activa)	69,3%	72,5%

Coronavirus

Na de afsluiting van het boekjaar 2019 is Nederland getroffen door het coronavirus. De Raad van Bestuur en het management hebben hier intensief aandacht aan besteed.

Impact op Trajectum

De uitbraak van het coronavirus en de maatregelen die de overheid heeft genomen, hebben impact op Trajectum (in de jaarrekening 2019 hebben we dit toegelicht). Trajectum volgt de ontwikkelingen, richtlijnen en maatregelen rondom het virus met veel aandacht. We spelen erop in en communiceren er intern en extern over. Centraal en per locatie hebben we crisisteams gevormd. Ook is er een continuïteitsplan opgesteld met daarin maatregelen en kritische processen en functies. Hiermee is Trajectum goed voorbereid op de situatie, mochten er binnen de organisatie mensen besmet raken met het coronavirus.

Trajectum levert voornamelijk intramurale zorg die via de WLZ, ZvW en Justitie wordt gefinancierd. De inkomsten hiervan zullen bijna helemaal doorlopen. Dankzij de maatregelen van het continuïteitsplan zijn de extra kosten onder controle te houden. De financiële consequenties die het coronavirus met zich meebrengt zijn daarom beperkt. Ook hebben Zorgverzekeraars Nederland, de Zorgkantoren en Justitie toegezegd extra kosten en gederfde opbrengsten te compenseren. We verwachten daarom een beperkt effect op het resultaat, de ratio's en de liquiditeit in 2020. De maatregelen rondom het coronavirus hebben veel impact op de cliënten, het personeel en de hele zorgsector. Toch verwacht de Raad van Bestuur dat de uitbraak van het virus geen materiële financiële gevolgen heeft die het bestaan van Trajectum in gevaar brengen.

Verwachtingen 2020

Wanneer externe stakeholders Trajectum op financieel vlak beoordelen, letten zij op de ontwikkeling van de solvabiliteit en kasstroom door de jaren heen. Het is voor Trajectum dan ook belangrijk om de komende jaren een stabiele exploitatie-ontwikkeling en een steeds toenemend positief rendement te laten zien. Het streven is om op termijn een rendement van 2% van de omzet te bereiken.

Verbeteren van bedrijfsvoering

In 2020 blijven we de bedrijfsvoering van zorglocaties verbeteren. De beheersing van de personele inzet, ziekteverzuim en kosten van PNIL zijn de belangrijkste punten. We verwachten voor 2020 een positief resultaat van 1%, zoals ook in de begroting staat. We zullen constant aandacht besteden aan het beter organiseren van de personele inzet en tegelijk het terugdringen van ziekteverzuim. De cliëntbezetting, de ingezette uren en het ziekteverzuim blijven we hiervoor kritisch volgen.

Meerjarenbegroting

We hebben een eerste meerjarenbegroting opgeleverd. Deze werken we voortaan ieder jaar bij. Verder maken we maandelijks een liquiditeitsprognose waarin we 18 maanden vooruit kijken. Het streven is om voor wat betreft de begrotingssystematiek in 2020 over te gaan naar een 'rolling forecast'-systeem. De tools die hiervoor nodig zijn, gaan we implementeren.

Het bestuur en de directie richten zich in 2020, als het gaat om het financiële beleid, vooral op:

- Verbeteren van de exploitatie van niet-winstgevende zorglocaties en sectoren. Om dat te bereiken zetten we acties uit, kijkend naar de maandelijkse financiële resultaten.
- Actief zorgen voor een efficiënte personele bezetting en inzet op zorglocaties, passend binnen de financiering van te leveren zorg.
- Maken van plannen die de besluitvorming ondersteunen, door middel van business cases voor niet-winstgevende locaties, bij nieuwbouw of verbouw.
- Blijvende stabilisatie van de indirecte kosten.



www.trajectum.nl

volg ons

