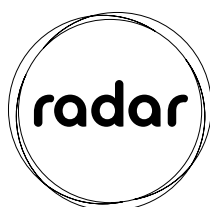


Denken (en doen) in mogelijk- heden



Zó wil ik leven.

Kwaliteitsrapport 2020

Inhoudsopgave

Dit is Radar	4
Voorwoord	5
1. Het jaar van de veerkracht	6
2. Persoons- en contextgerichte zorg	12
3. Bekwame, betrokken en happy medewerkers	22
4. Leren en verbeteren op Radar-niveau	28
5. Reflectie raden	36
6. Reflectie bestuurder	38
7. Samenvatting	40

1. Het jaar van de veerkracht

06



2. Persoons- en contextgerichte zorg

12



3. Bekwame, betrokken en happy medewerkers

22



4. Leren en verbeteren op Radar- niveau

28



5. Reflectie raden

36

6. Reflectie bestuurder

38

7. Samenvatting

40

Leeswijzer



Elk jaar maakt Radar een kwaliteitsrapport. Hierin staat hoe het gaat met de kwaliteit van onze zorg en ondersteuning. We laten zien wat goed gaat, maar ook wat beter kan. En we geven aan waar we in 2021 aan gaan werken. In dit rapport beginnen we met een terugblik op de grootste dilemma's van dit jaar, waarin we te maken hadden met corona en de reorganisatie van Radar. Onze aandacht ging vooral uit naar het wel en wee van onze cliënten en medewerkers. Hierop zijn dan ook de belangrijkste thema's in het kwaliteitsrapport gebaseerd: persoons- en contextgerichte zorg (hoofdstuk 2) en bekwame, betrokken en happy medewerkers (hoofdstuk 3). Verder gaan we in op hoe we als organisatie leren en verbeteren (hoofdstuk 4). Hierna volgen de reflecties op het kwaliteitsrapport en we sluiten af met een samenvatting.

Dit jaar vond er geen externe visitatie plaats. Voor Radar heeft de feedback van deze visitatie alleen meerwaarde als de commissie ook onze locaties bezoekt. Dit was vanwege corona niet wenselijk. In 2022 organiseren we de externe visitatie weer.

Colofon

Redactie

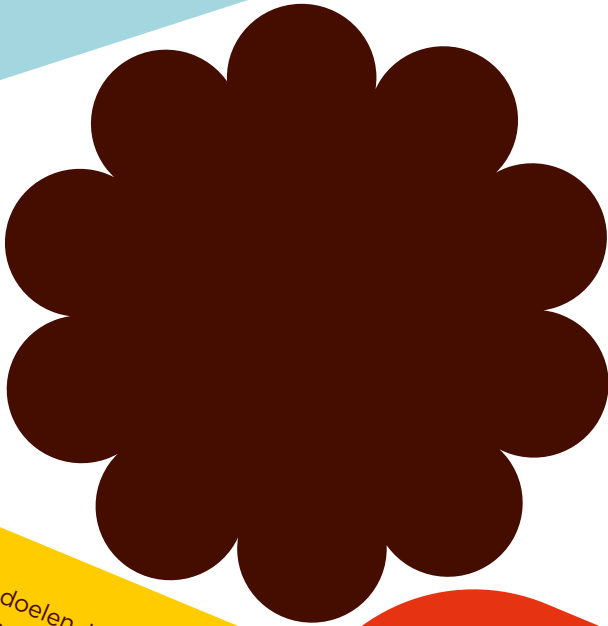
Nicole Pieters
Jeroen Bossers
Monique Heffels
Natalie Sevriens
Dewi Andoetoe

Vormgeving

UnknownDesigners, Maastricht

Heeft u een vraag of wilt u reageren? Neem dan contact op met Nicole Pieters, kwaliteitsfunctionaris, e-mail n.pieters@radar.org.

Dit is Radar



Dromen, wensen en doelen. Iedereen heeft ze. Kinderen en volwassenen. Jij en ik. Ook als je een verstandelijke beperking hebt. Actief meedoen in de samenleving, je ontwikkelen en zelf kunnen kiezen hoe je wilt leven. Een vanzelfsprekendheid voor velen, maar niet altijd even gemakkelijk in te vullen. Bij Radar helpen we mensen daarbij. Onze ondersteuning richt zich zowel op mensen die iets meer hulp nodig hebben, als op mensen die met begeleiding zelfstandig kunnen wonen. We zetten onze specialistische kennis in om iedereen mee te laten doen in de maatschappij.

Voorwoord

Corona door de ogen van Henry



In het begin, toen het in China was gevonden dacht ik nog 'dat gaat niet zo snel' en dus maakte ik er nog lustig grapjes over. Iets met een paar biermerken. Opeens zie je in het nieuws dat Italië er ook mee kreeg te maken. Hele delen van het land gingen op slot net als in China. Da's toch wel effe schrikken. Ik dacht nog 'wat als dat hier komt. Kan ik straks niet meer naar mijn werk en moet ik noodgedwongen mijn verlof gaan oppakken'. Je zag wel dat er voorzichtig wat gehamsterd werd overal. En er begon lichte paniek te komen.

Steeds dichterbij...

Op het internet verscheen dat het steeds dichterbij kwam: ineens had ook Duitsland en België ermee te maken en Spanje en Frankrijk. Na de Carnaval was dan ook Nederland aan de beurt. Je hoorde de eerste gevallen hier en het liep in het begin hard op. Ondertussen werd het op mijn werk steeds stiller. De grapjes erover zijn er niet meer. Verschillende collega's zitten nu thuis te wachten tot ze weer mogen komen werken. Helaas kan ik mijn werk niet naar mij toe laten komen; maar goed ook want thuis zitten is niks voor mij. Ook al heb ik nog genoeg te doen.

Stiller op straat...

Het is ondertussen wel stiller op straat en als iemand met autisme vind ik dat niet eens zo onaardig moet ik zeggen. Iets meer ruimte in de winkels en op straat minder zwerfvuil. Zoals jullie kunnen lezen ben ik nog gewoon aan het werk, (in de groenvoorziening) ook al is mijn beroep niet vitaal. De mensen komen nu vaker buiten en dan valt een perk dat niet schoon is al snel op. Wel zijn er aanpassingen in de zin van ATV (korter werken). Wij mogen nu 5,5 uur aan een stuk werken en dan naar huis omdat wij niet kunnen schaften in de wagen. De komende tijd is dit anders helaas. Dat korter werken is ergens ook wel fijn: heb ik meer tijd om aan mijn hobby te werken of aan wat anders.

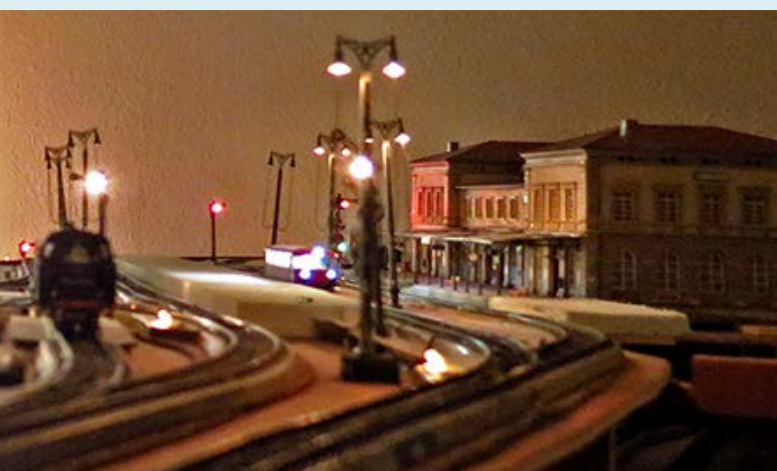
Begeleiding komt niet meer in huis...

Tijdens het coronagebeuren blijf ik een beetje weg bij mijn moeder en mijn zusje. Heb wel dagelijks contact met ze. Zoals ik altijd doe dus daarin is weinig veranderd. Wel echter zie ik begeleiding niet meer in het echt. Dat is effe anders voor mij. Ik zag haar normaal al weinig maar nu helemaal niet meer tot het is opgeheven. Dat vind ik persoonlijk wel wat minder. Ze bellen of beeldbellen wel met mij. Als er wat urgent is dan kan ik nog altijd terecht met mijn vraag.

Positieve dingen...

Als wij hieruit komen moeten we wennen aan de 1,5 meter samenleving en kijken wat er kan zei Rutte. Wat ik wel positief vind is dat er meer solidariteit is in de samenleving voor onze naasten en burens. Er is ineens veel mogelijk wat daarvoor niet kon. Links en rechts vloeien ideeën voort om toch elkaar te zien bijvoorbeeld in een verzorgingstehuis. Dus al met al blijf ik er positief onder en we komen hier heel anders uit dan dat wij erin gingen. Het is nu vooral effe de rollercoaster blijven rijden en vooral doorgaan.

Henry Verbraekken, 14 april 2020



1. Het jaar van de veerkracht



2020 is voor Radar een jaar met een lach en een traan. De uitbraak van het coronavirus had een grote impact op iedereen. Op cliënten, op medewerkers en op onze organisatie. Een reorganisatie erbij maakte dit jaar nog eens extra uitdagend. Het was zeker niet makkelijk, maar terugkijkend zijn we trots op hoe we het hebben gedaan. Iedereen heeft veerkracht getoond en we voelden ons meer dan ooit met elkaar verbonden. Bij alles wat we deden stelden we steeds de cliënt en de medewerker centraal. Dát is voor ons kwaliteit.



Als we terugblikken op dit bewogen jaar zien we dat we telkens balanceerden rondom een drietal dilemma's.

DILEMMA 1: Veiligheid en gezondheid **versus** kwaliteit van bestaan cliënten

Bij de eerste lockdown in maart was alles er natuurlijk op gericht om besmettingen met het coronavirus te voorkomen. Dagbesteding en kind-ontwikkelgroepen sloten hun deuren, bij de woonvormen was bezoek niet meer mogelijk en bij zelfstandig wonende cliënten kwamen we niet meer thuis. Al snel was duidelijk dat de maatregelen flinke invloed hadden op het welzijn van iedereen. Cliënten misten hun dagelijkse activiteiten en contacten en hun ritme viel deels weg. Zodra het kon hebben we – binnen alle beperkingen – de kwaliteit van leven weer voorop gezet. Iedereen hielp mee en er kwam heel veel creativiteit naar boven. Dagbesteding werd verzorgd op de woonvorm, cliënten gingen beeldbellen met familieleden en ambulant begeleiders brachten werkpakketjes thuis bij de cliënten. Uiteindelijk was bezoek ontvangen en uit logeren gaan onder bepaalde voorwaarden ook weer mogelijk. Van 'alles stop' gingen we naar maatwerk – per locatie en per cliënt bekijken wat er wél kon – en hervonden we de balans.



“Na de opgelegde maatregelen van 12 maart waren wij dagelijks bezig om cliënten uit te leggen wat dit betekende, wat wel nog kan en wat niet. Dit was een zeer intensieve week, want onze cliënten kunnen het maar moeilijk begrijpen ‘Ik ben toch niet ziek’ waren de antwoorden die we kregen.”

Janneke Strolenberg, gespecialiseerd begeleider



DILEMMA 2:

Continuïteit van zorg **versus** beschermen van medewerkers

Als zorgorganisatie zijn we verantwoordelijk voor de gezondheid van cliënten en als werkgever voor de veiligheid van medewerkers. In het begin van de coronapandemie konden we deze verantwoordelijkheid niet invullen zoals we dat wilden. Er was veel onzekerheid en een ware run op persoonlijke beschermingsmiddelen. Toch wás iedereen er. Voor de cliënten en voor elkaar. We volgden de richtlijnen van de GGD en het RIVM op de voet en hanteerden een streng voorraadbeheer voor de persoonlijke beschermingsmiddelen. Op deze manier wisten we de eerste golf te overbruggen en iedereen, zo goed als het ging, te beschermen. De enorme verbondenheid en loyaliteit was voelbaar in onze organisatie. We stroopten allemaal de mouwen op in deze onzekere periode. Naarmate er meer bekend werd over het virus nam de angst af. Er kwamen meer beschermingsmiddelen en de regels werden eenduidiger. We leerden omgaan met de flexibiliteit die van ons gevraagd werd. Ons Bedrijfsopvangteam (BOT) stond zeven dagen per week klaar voor medewerkers die behoefte hadden aan steun. Daarnaast zetten we een Taskforce op, waar teams terecht kunnen voor hulp en advies bij een coronabesmetting. Samen sta je sterker. Dat was dit jaar meer waar dan ooit.



“Veel werk zat erin dat de overheid, het RIVM en de GGD ook zoekende waren. Voortdurend wijzigden de richtlijnen over hoe deze infectieziektebestrijding vorm te geven. Onze organisatie was hier niet voor ingericht.”

Jeroen Bossers, directeur

DILEMMA 3: Crisismanagement corona **versus** regulier management

Dit jaar ging alle aandacht uit naar veiligheid en de continuïteit van de zorg. De adviezen van het RIVM en de GGD waren voor ons leidend, maar ze veranderden ook voortdurend. Dit zorgde voor frustratie en onbegrip, zowel bij cliënten als medewerkers. De begeleiders besteedden veel tijd aan het informeren van cliënten en hun verwanten en het opstellen en aanpassen van protocollen. Om onder deze omstandigheden persoonsgerichte ondersteuning te bieden was een uitdaging. Het vereiste van iedereen een flinke dosis flexibiliteit, alertheid en creativiteit. Tegelijkertijd ging de bedrijfsvoering gewoon door. Dit betekende in de praktijk dat we voortdurend afwegingen moesten maken tussen het noodzakelijke en het wenselijke. Het leidde ertoe dat in juni de ondersteuningsplannen niet helemaal op orde waren voor de eerstvolgende HKZ-audit en accountantscontrole. De projectgroep Zorgproces zette de schouders eronder waardoor de achterstand in het najaar volledig was ingehaald. Een prachtige gezamenlijke inspanning!







Reorganisatie: Radar weer gezond

Daarnaast stond 2020 in het teken van de reorganisatie. Een reorganisatie die onvermijdelijk was om Radar weer duurzaam gezond te krijgen en de continuïteit en kwaliteit van zorg te garanderen. Bij het opstellen van de begroting 2020 bleek dat er bij ongewijzigd beleid een tekort van € 2,3 miljoen zou ontstaan. Omdat ruim zeventig procent van onze totale uitgaven bestaat uit loonkosten, lag het voor de hand om hierin af te slanken. Dit betekende dat we afscheid moesten nemen van negentig collega's (65 fte).

Kijkend vanuit de zakelijke kant kunnen we stellen dat de reorganisatie succesvol was. In een relatief korte periode bereikten we de noodzakelijke kostenverlaging. En gelukkig hebben bijna alle boventallige medewerkers dankzij een begeleidingstraject weer een nieuwe baan gevonden. Daar zijn we heel erg blij mee, en we gunnen hen veel werkgeluk op hun nieuwe plek.

Als we kijken naar de zachte kant dan is een reorganisatie altijd een pijnlijke periode die zorgt voor onrust en verdriet bij zowel medewerkers als cliënten. Een van de uitgangspunten van de reorganisatie was om het primaire proces zo veel als mogelijk te ontzien. Hierdoor bleef de impact voor cliënten beperkt. Maar de angst voor verandering was duidelijk merkbaar en voelbaar. Een paar cliënten moesten afscheid nemen van hun vaste begeleider. Maar alle ondersteuning liep door voor, tijdens en na de reorganisatie.



Afscheid

We hadden natuurlijk niet verwacht dat we bij de ingangsdatum van 1 april midden in een landelijke lockdown zaten. Dit betekende dat de boventalligheidsgesprekken digitaal moesten. Net als afscheid nemen. Dat voelt niet goed, en doet ook helemaal geen recht aan de staat van dienst, de boosheid en het verdriet van deze medewerkers. We hadden dit heel graag anders gezien.

Veerkracht

Gek genoeg heeft corona ons ook juist door deze moeilijke periode heen geholpen. Opeens was er nog maar aandacht voor één ding: de zorg voor onze cliënten. Daar hielden we ons het afgelopen jaar aan vast. En omdat alle normale routines opeens doorbroken werden, moesten we wel op zoek naar nieuwe werkwijzen. Werkwijzen die niet alleen passen bij corona, maar die ook passen bij de nieuwe situatie: een organisatie met tien procent minder personeel. We zijn er nog niet, maar we vinden onze weg. Financieel is Radar weer gezond. Dankzij de inzet van iedereen. 2020 is daarmee voor ons zonder meer het jaar van de veerkracht.



Kwaliteit draait voor Radar om de relatie tussen de cliënt, zijn familie, netwerk en begeleiders: elkaar kennen, vertrouwen en het samen doen. Het gaat vaak om duizend en één kleine dingen die voor een ander het verschil maken. Wat dat precies is, is heel persoonlijk. Immers, iedereen is anders en heeft andere dromen en wensen. De voorbeelden in dit hoofdstuk laten zien hoe we dat voorop zetten bij alles wat we doen.

2. Persoons- en contextgerichte zorg



Een verbeterd zorgproces

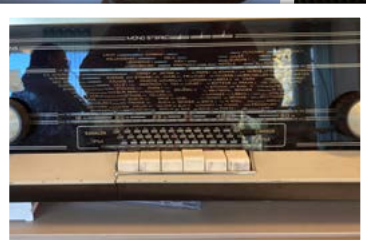
Iedereen verdient mooie kansen. We zoeken daarom samen met cliënten uit hoe ze willen wonen, werken, leren en leven en waar zij zich fijn en trots bij voelen. We zijn nieuwsgierig en gaan niet uit van wat is, maar van wat zou kunnen. Het zorgproces ondersteunt ons bij het geven van deze persoons- en contextgerichte zorg. Vanuit oprechte interesse naar wat iemand bezighoudt en met behulp van gespreksinstrumenten brengen we de wensen, dromen en risico's van iedere cliënt in kaart. Daarbij betrekken we vanzelfsprekend ook het netwerk van cliënten. Zo bepalen we samen de ondersteuningsbehoefte, oftewel wat iemand zélf kan en waar iemand hulp bij nodig heeft. Het stimuleren van de eigen regie en het meedoen in de samenleving zijn hierbij het allerbelangrijkste. In 2019 gingen we aan de slag met het verbeteren van ons zorg-



proces. Met een nieuw elektronisch cliëntendossier (Nedap ONS) sluiten alle onderdelen nu beter op elkaar aan. Hierdoor hebben we beter zicht op het effect van alles wat we doen, leren we daarvan en verbeteren we als dat nodig is.

Wensboek

Wat zijn de wensen van een cliënt als hij ernstig ziek wordt of overlijdt? Een moeilijk, maar ook een belangrijk onderwerp. Radar wil hierin een stap verder gaan dan een formulier om wensen op in te vullen. Daarom ontwikkelden we een mooi vormgegeven boekje dat uitnodigt om samen in gesprek te gaan aan de hand van vragen en foto's. Je kunt het digitaal invullen of printen en met pen erin schrijven. Om het nog toegankelijker te maken is er ook een versie met pictogrammen. Lees meer in het [interview](#) met Gerrie Sibels, de ontwikkelaar van het boekje.



Chocoladestage

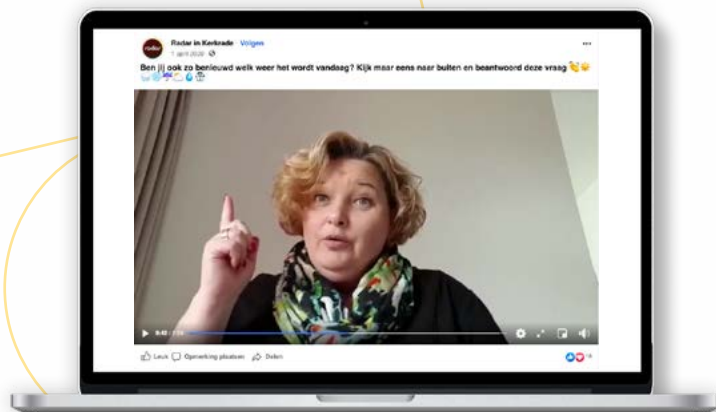
CYou Ontmoet- en ontwikkelplek in Heerlen is onze gloednieuwe locatie voor dagbesteding. Cliënten die willen werken kunnen meedoen aan arbeidsmatige dagbesteding. En dat kan van alles zijn, altijd naar eigen draagkracht. Een aantal cliënten van CYou liep in het najaar een wel heel leuke (en lekkere) stage bij chocoladebedrijf Geruba in Schinnen. Met de feestdagen in aantocht waren extra handjes hier heel welkom. Tijdens de stage werkte elke cliënt aan zijn eigen doelen. Bijvoorbeeld chocolade voorzichtig inpakken zonder het te laten smelten of verpakkingen sealen en nieten. En het mes sneed aan twee kanten, want Radar nam de eindejaarsgeschenken voor cliënten af bij Geruba. Kijk, zo helpen we elkaar!

Spulletjes van vroeger

Bloemkool met een papje en nootmuskaat, een stuk lavendelseep en een bakelieten telefoon. Spulletjes van vroeger geven mensen met dementie een gevoel van herkenning en vertrouwdheid. Bovendien nodigen ze uit om te vertellen over vroeger. Onze woonvorm Willem II is speciaal voor oudere cliënten met dementie of andere (psycho) geriatrische klachten. Om hen nog beter te ondersteunen volgden enkele begeleiders van Willem II de opleiding 'Respectvol en methodisch begeleiden van oudere en dementerende mensen met verstandelijke beperkingen', ook wel de methode Urlings genoemd. Deze methode stelt de individuele behoeften en de mogelijkheden van elke cliënt centraal en sluit daar op een heel respectvolle manier bij aan. Een van de manieren waarop de methode in de praktijk is gebracht is reminiscentie: samen herinneringen ophalen met spullen uit het verleden.

Liedjes in de lockdown

Vanwege de landelijke lockdown moesten op 16 maart ook de kindontwikkelgroepen plots dicht. De begeleiders belden dagelijks met de ouders om te horen hoe het thuis allemaal ging. Ze maakten dagplanningen met pictogrammen en brachten speelgoed en knutselpakketten langs. Dit werd door ouders enorm gewaardeerd, maar er was eigenlijk weinig contact met de kinderen zelf. Dat bracht een van de begeleiders op het idee om thuis video's op te nemen met liedjes die ook in de groep gezongen worden. De filmpjes zijn op [Facebook](#) geplaatst en heel vaak bekeken door de kinderen. Muziek is een laagdrempelige manier om contact te maken en het was fijn dat de kinderen 'juffrouw Annon' weer even zagen. Een spontaan initiatief waar we heel trots op zijn!





‘Wat het kind nodig heeft moet voorop staan’

“Wat het kind nodig heeft moet altijd voorop staan”, vindt Christel Kessels, gespecialiseerd begeleider bij Radar. Hoe logisch dat ook klinkt, als het bestaande zorgaanbod daar niet bij aansluit, kan dat best lastig zijn.

“Afwijken van de gebaande paden kost moeite, maar het is het waard.” Christel vertelt over Zoran van drie jaar, die begin 2020 bij Kinderbehandelcentrum De Grummelkes werd aangemeld. “Op basis van een-op-een observaties maakten we het behandelplan. Maar toen Zoran in de groep werd geplaatst, bleek dat totaal niet te werken. Hij pakte andere kinderen vast en duwde ze soms. Op een gegeven moment kwam de veiligheid van de kinderen zelfs in het gedrang.” Omdat de financiering gericht was op groepsbehandeling moest Radar in overleg met de jeugdconsulent van de gemeente.

“Gelukkig was de gemeente bereid mee te denken. Uiteindelijk kwamen we uit op een maatwerktraject met een-op-een begeleiding. Dit gaf ons de mogelijkheid om eerst aan de basis te werken en echt contact te maken met Zoran. We ontwikkelden onder andere een speciale communicatiekaart waarmee hij zich beter kan uiten.” Na een half jaar kon Zoran de stap naar de groep maken. “Hier heeft hij nog steeds zijn eigen begeleider die hem rustmomenten kan bieden wanneer hij overprikkeld raakt”, zegt Christel.

Zoran gaat nu vier dagen in de week naar het kinderbehandelcentrum en de gezinsbehandeling biedt ondersteuning in de thuissituatie. “Het ziet er naar uit dat hij straks naar het speciaal onderwijs kan. Voor de ouders is dat een enorme opluchting. Ze durfden nergens meer naar toe met hun zoon en nu doen ze allemaal leuke dingen samen. Er is veel meer wederzijds begrip en het is gezelliger in huis. Dat is onze grootste winst.”



Cliënten zien en horen

Een van onze voornemens voor 2020 was om nog beter te luisteren naar cliënten. We introduceerden dit jaar nieuwe manieren om meningen en ervaringen van cliënten op te halen, zoals de procesevaluatie en de reflectie. Instrumenten die we volgend jaar verder gaan ontwikkelen. Daar staat tegenover dat we door de coronapandemie de onderzoeken naar de ondersteuningsbehoefte (Support Intensity Scale) en de ervaren kwaliteit van bestaan (Personal Outcome Scale) dit jaar moesten reduceren tot het hoogst noodzakelijke.



Procesevaluatie

Hoe ervaart de cliënt zelf de zorg die hij krijgt? Om die vraag te beantwoorden zijn we in 2020 gestart met een gestructureerd onderzoek: de procesevaluatie. We besteden hierin aandacht aan:

1. Randvoorwaarden: ervaart de cliënt dat hij voldoende betrokken wordt bij zijn ondersteuning(s)plan? Ontvangt de cliënt voldoende informatie? Is er voldoende en tijdige ondersteuning voorhanden? Vindt de cliënt de begeleiding kundig en bekwaam?

2. Zorgrelatie: voelt de cliënt zich gehoord? Kan de begeleiding zich voldoende inleven in de beleving van de cliënt? Is er sprake van betrokkenheid?

3. Waardering: welk rapportcijfer geeft de cliënt aan Radar? De bevindingen van de procesevaluatie verwerken we in het individuele ondersteuningsplan. En dat is pas het begin. Vanaf volgend jaar gaan we de uitkomsten ook gebruiken om de teamwerkplannen en onze strategie nóg persoonsgerichter te maken.

Dit jaar vonden 1466 procesevaluaties plaats, 1144 bij WLZ-cliënten en 322 bij WMO-cliënten. Zij beoordelen de kwaliteit van onze zorg in 2020 gemiddeld met een 8.

Kwaliteit van bestaan

Het zorgproces van Radar is erop gericht dat cliënten het leven leiden dat ze willen. Dat ze hun talenten ontwikkelen, zich lekker in hun vel voelen en zo veel mogelijk hierin de eigen regie hebben. Om dit te meten en vorm te geven, maken we gebruik van het wetenschappelijk onderbouwd instrument POS (Personal Outcome Scale). POS kijkt naar de acht domeinen van kwaliteit van bestaan: emotioneel welbevinden, persoonlijke relaties, materieel welbevinden, persoonlijke ontwikkeling, lichamelijk welbevinden, zelfbeschikking, sociale integratie en rechten. Al deze aspecten nemen wij mee om te bepalen welke ondersteuning iemand nodig heeft. Daarnaast omarmen we het gedachtengoed van Positieve Gezondheid. We zien dit als een onderdeel van kwaliteit van bestaan.

POS-scores

Elke twee jaar doen we het POS-onderzoek. Een speciaal hiervoor opgeleide interviewer gaat dan in gesprek met de cliënt over hoe de cliënt zijn kwaliteit van bestaan ervaart. Mocht een cliënt niet in staat zijn om deel te nemen aan het onderzoek, dan kan iemand die de cliënt goed kent meedoen. Na het gesprek bekijkt de interviewer samen met de cliënt welke informatie uit het POS-onderzoek gebruikt mag worden om het ondersteuningsplan bij te stellen. Zo bekijken we samen welke concrete acties een lage score op een domein kunnen verbeteren.

Elkaar fysiek ontmoeten is een belangrijke randvoorwaarde voor het onderzoek. De RIVM-maatregelen hadden dit jaar dan ook direct invloed op het aantal interviews dat plaatsvond: 34 interviews vóór 17 maart 2020 en 73 interviews in het laatste kwartaal (totaal 107). Bovendien besloten we om met ingang van 2020 de POS niet meer af te nemen bij WMO-cliënten. Bij hen zetten we Positieve Gezondheid centraal.

	2017 - 2019	2020 Totaal	2020 Zelfbeoordeling	2020 Beoordeling door andere
Aantal interviews	423	107	97	10
Emotioneel welbevinden	15,2	15,9	15,8	16,9
Fysiek welbevinden	13,5	14,6	14,6	15,3
Materieel welbevinden	14,5	14,9	15,0	13,3
Persoonlijke ontwikkeling	15,5	13,4	13,6	11,1
Persoonlijke relaties	14,3	14,6	14,8	12,0
Rechten	16,3	14,6	14,7	13,7
Sociale inclusie	11,8	11,0	11,2	9,0
Zelfbepaling	16,3	15,7	15,9	13,4
Totaal	116,9	114,7	115,7	104,7

Toelichting:

- Bij tien POS-interviews was de cliënt zelf niet betrokken, maar ging de interviewer in gesprek met een verwant. Opvallend is dat deze personen een mindere kwaliteit van bestaan beschrijven, dan daar waar de cliënten zelf aan het woord waren.
- De RIVM-maatregelen lijken het (emotioneel, fysiek en materieel) welbevinden van de geïnterviewde cliënten in het algemeen weinig te beïnvloeden. Ten opzichte van voorgaande drie jaren zijn de cijfers, en dus daarmee het gevoel over de ervaren kwaliteit van bestaan, zelfs gestegen.
- Persoonlijke ontwikkeling, rechten, zelfbepaling en sociale inclusie lijken daarentegen wel degelijk beïnvloed door het coronajaar en de maatregelen. Op die domeinen is een duidelijke daling van de ervaren kwaliteit van bestaan te zien.

‘Een goed zorgplan helpt cliënten zich te ontwikkelen’

“Met een goed plan is het voor de begeleiding duidelijk waarmee iemand het beste ondersteund wordt. De cliënt staat niet stil, maar kan zich ontwikkelen en steeds een stukje zelfstandigheid opbouwen.”

Susan Peeters is naast gespecialiseerd begeleider ook aandachtfunctionaris Zorgproces. Ze stimuleert en ondersteunt haar teamgenoten bij het methodisch werken aan het zorgproces van elke cliënt. “Zo ben ik betrokken bij de dialooggesprekken. Ik kijk mee en geef advies waar nodig. Het is veel administratie, maar uiteindelijk gaat het erom dat elke cliënt passende ondersteuning krijgt.”

Het afgelopen jaar is gewerkt aan het verbeteren van het zorgproces bij Radar. “We hebben nu meer reflectie en evaluatie, zowel met elkaar als met de cliënt en zijn verwanten. We nemen met cliënten bijvoorbeeld een vragenlijst door waarbij ze aspecten van de zorg beoordelen op een vijfpuntschaal. Als ze ergens ontevreden over zijn, bekijken we samen hoe het beter kan.”

“Met het nieuwe systeem voor de zorgdossiers kunnen we alles op één plek verzamelen. Dat is prettig, hoewel cliënten wel eens klagen dat we te veel achter de computer zitten”, lacht Susan. 2020 was zeker geen gemakkelijk jaar. “Door de reorganisatie doen we nu meer werk met minder mensen. Wat eerst centraal geregeld was, ligt nu bij de woonvorm. Bovendien konden door corona veel gesprekken niet plaatsvinden. Het was een uitdaging om alle zorgdossiers compleet te krijgen, maar het is ons gelukt. En nog belangrijker is dat iedereen gevoeld en ervaren heeft dat we er voor hen zijn. Cliënten gaven ons een 8. Daar mogen we echt wel trots op zijn.”





‘Wat kan nog wél?’

Monique Hollanders is al bijna vijftien jaar coördinator van Radar Vrije Tijd. “Nieuwe mensen ontmoeten en leuke dingen doen geeft een enorme boost aan ieders welzijn. Alleen hebben cliënten soms wat hulp nodig om het voor zichzelf te organiseren. Dat neem ik op me, samen met 120 vrijwilligers.”

Zorgdossiers op orde

Het doorvoeren van het verbeterde zorgproces viel ongelukkig samen met de reorganisatie van Radar en de coronapandemie. De maatregelen maakten elkaar ontmoeten een stuk moeilijker. Met als gevolg dat we voortdurend moesten zoeken naar andere vormen van dialoog. Dat lag niet geheel in lijn met het vastgestelde zorgproces. Bovendien wisselde de samenstelling van de ondersteunende teams. Daarom hebben we in april 2020 bepaald welke aspecten van het verbeterde zorgproces in deze context wél haalbaar zijn. Met actieve monitoring hielden we in de gaten hoe het ging, zodat we de coaching van de teams hierop konden afstemmen. Het resultaat was dat halverwege oktober 2020 alle zorgdossiers op orde waren. Gezien dit bewogen jaar een geweldige prestatie van de medewerkers.

Natuurlijk stond er voor 2020 al van alles gepland. “In maart ging dat in één klap niet meer door. Dan ga je denken: wat kan nog wél? Steeds moesten we weer iets nieuws verzinnen dat paste binnen de geldende maatregelen. Dat vraagt behoorlijk wat creativiteit. Veiligheid is altijd belangrijk, maar nu kreeg dat een totaal andere dimensie.” Toch kreeg Monique het voor elkaar een mooi alternatief vrijetijdsaanbod te realiseren. “In het voorjaar zijn we al snel gestart met tuinconcerten bij de woonvormen. Dat waren echte feestjes! In de zomer, toen er weer even wat meer mocht, organiseerden we dagtochten onder het motto ‘veilig, verantwoord en dichtbij, samen op pad’. Uitstapjes naar Toverland, Kasteelpark Born en pannenkoeken eten in Thorn waren drie van de zeven geweldige zomerse dagtochten. Hierbij keek ik ook hoe we lokale ondernemers die het moeilijk hadden een beetje konden steunen.”

“Daarnaast stelde ik de thema’s zoals cliënten het gewend zijn, centraal in het vrijetijdsaanbod. Zo was er een versierwedstrijd in aanloop naar Koningsdag en huurden we een bioscoopzaal af met Sinterklaas. In december sloten we het jaar af met een online show met Limburgse artiesten. De dankbaarheid en de blijdschap van cliënten zeggen genoeg!”

Informele medezeggenschap

Dat cliënten meedenken over het beleid van Radar vinden wij heel logisch. In 2019 en 2020 maakten we samen met de centrale cliëntenraden en de deelraden werk van het transformeren van de medezeggenschap. We willen hiermee de zeggenschap zo dicht mogelijk bij de cliënt beleggen en de inspraak van cliënten en hun netwerk versterken. Hierbij hoort naast een goed georganiseerde formele medezeggenschap, ook een sterke informele medezeggenschap. Per cluster maakten we een plan van aanpak om huis-kameroverleggen, werkoverleggen en overleg met ambulante cliënten nóg beter in te richten. In de plannen is er ook aandacht voor het organiseren van informele activiteiten, zoals een barbecue of nieuwjaarsborrel om het netwerk rondom de cliënt meer te betrekken

Veiligheid verankerd

Onze zorg en ondersteuning moeten altijd veilig zijn, voor cliënten en voor medewerkers. We hebben dit structureel verankerd in de manier waarop we werken bij Radar. Voor elke cliënt brengen we naast zijn wensen en dromen ook in kaart welke omstandigheden er zijn die een fijn leven momenteel in de weg kunnen staan. Dit leggen we allemaal vast in het individuele ondersteuningsplan. Daarnaast zijn er binnen elk team aandachtfunctionarissen, bijvoorbeeld op het gebied van medicatie, gedragsproblematiek, vrijheidsbeperking, genotmiddelengebruik, psychiatrische problematieken en lichamelijke en cognitieve achteruitgang. Zij hebben de nodige kennis en kunde over deze thema's en kunnen doorverwijzen naar specialisten als dat nodig is.



Onvrijwillige zorg

Op 1 januari 2020 is de Wet zorg en dwang (Wzd) ingevoerd. Deze wet geeft aan wanneer en hoe onvrijwillige zorg mag worden gegeven. Onvrijwillige zorg houdt in: zorg waartegen de cliënt of zijn vertegenwoordiger zich verzet. Bij Radar is onvrijwillige zorg het allerlaatste middel dat we zo min mogelijk willen inzetten. We kijken altijd heel erg zorgvuldig naar:

- **Proportionaliteit:** staat het belang in verhouding tot de maatregel?
- **Subsidiariteit:** is dit de beste manier om het te bereiken?
- **Doeltreffendheid:** bereiken we hiermee wat we willen bereiken?
- **Veiligheid:** is het veilig voor de cliënt en zijn omgeving?

De nieuwe wet regelt ook de opname van mensen met dementie of verstandelijke beperkingen in een woonvorm. Radar heeft besloten geen onvrijwillige opnames te doen. We hebben hiervoor geen accommodaties. In de thuissituatie passen wij ook geen onvrijwillige zorg toe, omdat deze zorg daar niet verantwoord kan worden gegeven.

In 2020 ontvingen vier cliënten van Radar onvrijwillige zorg. We lichten de redenen daarvan hieronder kort toe:

1. Kalmerend medicijn voor bloedonderzoek

Een cliënt gebruikt een medicament dat mogelijk zeer gevaarlijke bijwerkingen heeft en daarom moet zijn bloed regelmatig worden gecontroleerd. De cliënt verzet zich hier echter tegen. Daarom krijgt hij kort voor het bloedprikken een kortwerkend kalmerend medicijn, voorgeschreven door de behandelaar, toegediend. Zo kan het noodzakelijke bloedonderzoek toch plaatsvinden.

2. Beheer sleutel balkon door begeleiding

Door contacten met drugdealers werd de veiligheid van een cliënt ernstig bedreigd. Daarom is besloten de toegang van het appartement van de cliënt via het balkon af te sluiten en de sleutel onder beheer van begeleiding te stellen. Gasten kunnen nu enkel via de voordeur van de woonvoorziening binnen komen.

3. Beheer brievenbus door begeleiding

Om te voorkomen dat een cliënt ernstige financiële schade oploopt door de kosten van het afsluiten van abonnementen en bestellingen via internet is besloten om het beheer van de brievenbussleutel bij de begeleiding te leggen. De ontvangen post wordt overgedragen aan de curator van de cliënt.

4. Mindering zakgeld

In verband met het risico van ernstig lichamelijk letsel en psychische schade door overmatig alcoholgebruik is bij een cliënt besloten de financiële mogelijkheden te beperken door een mindering van het zakgeld. Ondertussen werken we aan zijn alcoholproblematiek.

3. Bekwame, betrokken en happy medewerkers

Bekwame, betrokken en happy medewerkers zijn het allerbelangrijkste dat wij onze cliënten kunnen bieden. Het afgelopen jaar heeft nog maar eens laten zien hoe hard dit nodig is. Medewerkers moesten continu meeveren op de steeds weer veranderende coronarichtlijnen. We moesten er zijn, voor cliënten en voor elkaar. Het is mooi om te zien dat we de creativiteit en flexibiliteit hadden om steeds weer te denken (en doen) in mogelijkheden.



Het Bedrijfsopvangteam

Corona had op veel medewerkers en vrijwilligers een forse impact. Ze kregen te maken met onbegrip, frustratie en zelfs agressie van cliënten en hun verwanten over de maatregelen. Er waren cliënten en collega's die besmet raakten en ook het plotseling thuiswerken viel sommige medewerkers zwaar. Het Bedrijfsopvangteam is gespecialiseerd in deskundige begeleiding na een schokkende gebeurtenis. Dit team stond tijdens de heftige coronaperiode klaar voor alle medewerkers en vrijwilligers die behoefte hadden aan een luisterend oor. In totaal zijn er in 2020 45 individuele gesprekken gevoerd. Op locaties waar corona heerste, sloten de BOT-leden aan bij teamoverleggen om te zien en te horen hoe het gaat.

FloorPlay: een actieve speelkameraad

Het afgelopen jaar zijn 24 medewerkers van Jeugd getraind in FloorPlay. Dit is een praktische methode om te gebruiken bij kinderen (0 tot 7 jaar) met uiteenlopende ontwikkelingsproblemen waaronder een autismespectrumstoornis of meervoudige beperking. De medewerkers leerden hoe ze een actieve speelkameraad voor het kind kunnen zijn. Met het spelen laat een kind zien hoe het zich voelt. En door in het voetspoor van het kind te treden ervaren ze wat het kind interesseert en is contact maken makkelijker. Bij gezinsbegeleiding en -behandeling leggen begeleiders de FloorPlay-manier van kijken uit aan de ouders zodat zij ook thuis hiermee aan de slag kunnen.

Clowns als serieus onderdeel van de zorg

Clowns kennen we vooral als grappenmakers die zorgen voor vertier op kinderfeestjes. Bij Radar zijn clowns echter een heel serieus onderdeel van de zorg. Vier medewerkers zijn hier zelfs speciaal voor opgeleid. Veel cliënten hebben de verstandelijke en emotionele beleefwereld van een kind. Met een clown voelen ze vaak meteen een klik om dat er sprake is van gelijkwaardigheid. De clowns werken binnen een casus aan de hulpvraag van de cliënt, bijvoorbeeld om over een angst heen te komen of om contact te durven maken met een ander. Ze doen dat met veel rust en respect. Met een lach, met een traan of juist met stilte.

Inzicht in interculturele verschillen

In Nederland heeft 25 procent van de bewoners een migratieachtergrond, waarvan 14 procent niet-westerse. Hoe kijken andere culturen naar mensen met een beperking? Wat verwachten zij van een zorginstelling en wat juist niet? Binnen onze afdeling Jeugd hebben we niet alleen te maken met de cliënt maar ook met zijn ouders. De juiste informatie geven en verwachtingen over en weer duidelijk krijgen is daarbij heel belangrijk. Reden voor Claudia Meulenbelt, zorgbemiddelaar Jeugd, om zich te specialiseren in interculturele hulpverlening. Het helpt ons om mensen met andere culturen nog beter te ondersteunen.

Een lintje voor Gerrit

Werkgeluk is voor cliënten net zo belangrijk als voor medewerkers. Gerrit Arens werkt al meer dan dertig jaar als vrijwilliger bij de Zuid-Limburgse Stoomtrein Maatschappij (Miljoenenlijn) in Heerlen. Hij houdt zich met veel plezier bezig met het groenbeheer van de spoorbaan en de restauratie van de treinen. Ook bij speciale evenementen zoals Sinterklaas is Gerrit altijd van de partij. Deze buitengewone bijdrage werd op 11 juli 2020 beloond met een Koninklijke onderscheiding uit handen van de burgemeester van Heerlen. De video van deze feestelijke dag staat op [Facebook](#).



Meer grip op verzuim

Niemand vindt het leuk om zich ziek te moeten melden. Persoonlijke aandacht en maatwerk zijn bij verzuim essentieel. Daarom werken we sinds 1 januari 2020 niet meer met een arbodienst, maar met een bedrijfsarts in combinatie met een interne verzuimcoördinator. Ook de leidinggevenden leren beter omgaan met verzuim door het Management Development-traject, onderdeel verzuim. Het resultaat: kortere lijntjes, sneller schakelen en vooral kijken naar wat iemand wél kan ondanks het ziek zijn. We wisten hierdoor onder andere het aantal gevallen van langdurig arbeidsongeschiktheid terug te brengen. Ondanks corona zien we niet alleen een daling van de cijfers per verzuimcategorie, maar ook een daling van het totale verzuimcijfer. Dat is mooi! Toch zien we ook dat het verzuim op een aantal plekken in de organisatie nog hoger is dan gemiddeld. Verder blijkt dat de meldingsfrequentie hoger is dan het branchegemiddelde. De balans werk-privé is nog niet optimaal. Dit krijgt in 2021 onze specifieke aandacht.

Verzuimcijfers

	2019	2020
Radar		
Jaar	7,7%	6,4%
Maand december	6,6%	6,2%
Landelijk		
Gehandicaptensector	6,4%	7,1%

GEMIDDELD



We gaan voor vitaliteit!

Voorkomen is beter dan genezen. Daarom verschuift onze focus van verzuim steeds meer naar de preventiekant: het bevorderen van de vitaliteit van medewerkers. De werkdruk in de zorg wordt als hoog ervaren en ook de psychische belasting is hoger dan in andere werkvelden. Door met vitaliteit bezig te zijn, werken we aan het omgaan met die werkdruk, hebben we aandacht voor de werk-privébalans én stijgt het werkplezier.

In 2020 introduceerden we hiervoor de Vitaliteitsgids. We verweven vitaliteit hiermee vooral in de dingen die we al doen, bijvoorbeeld in de jaargesprekken. Door het Management Development-traject, onderdeel vitaliteit worden ook de leidinggevendenden hierin meegenomen. Daarnaast zijn we bezig met een app waarmee de tevredenheid en vitaliteit van medewerkers continu wordt gemeten.



Teamreflectie en scholing

De afgelopen jaren investeerden we flink in de samenwerking en reflectie van de teams. Dit traject stond in 2020 op een iets lager pitje. Vanwege corona en de reorganisatie kregen leidinggevendenden en teams de ruimte om hun aandacht vooral te richten op de cliënten en hun jaargesprekken iets uit te stellen. Wel introduceerden we nieuwe teamwerkplannen waarin medewerkers reflecteren op zichzelf, het team en de cliënten. Op deze manier brengen we de teams meer in positie en leggen we de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie. Onze overtuiging is dat wanneer medewerkers meedenken dit meer maatwerk oplevert. Medewerkers kennen de cliënt en de groep, maar ook de omgeving en de buurt. Die mogelijkheden willen we zo veel mogelijk benutten. Een overtuiging die we ook in 2021 voortzetten!

De reorganisatie heeft ons doen besluiten om dit jaar geen niet-noodzakelijke trainingen te faciliteren. Er was wel kritische scholing, dus inhoudelijke trainingen die medewerkers nodig hebben om de kwaliteit van zorg te kunnen leveren. Voor volgend jaar is het verbeterpunt om ons scholingsplan meer strategisch vorm te geven.

Arbeidsmarktcampagne: Zó wil jij werken

In de krappe arbeidsmarkt zoals die er momenteel is in de zorg, is het enkel publiceren van vacatures niet meer genoeg. Het werd tijd om ons werkgeversmerk op te bouwen, zodat professionals die echt bij ons passen ons herkennen als een fijne werkplek voor hen. Voor nu of voor later. Dat hebben we gedaan met onze allereerste arbeidsmarktcampagne: met hoofd en hart, zó wil jij werken (www.zowiljijwerken.org). Het is niet onze gewoonte om onszelf zo op de voorgrond te zetten. Daarom kozen we ervoor om ook in deze campagne onze cliënten centraal te stellen. We brengen hen in beeld met hun stoere dromen en volwassen wensen. De campagne is goed ontvangen, en we horen van collega's die sindsdien bij ons zijn komen werken dat zij Radar ook echt zo ervaren. Van de introductie half juni tot en met 31 december 2020 had de vacaturewebsite 6.500 unieke bezoekers.

‘Wat we doen is zo ontzettend dankbaar’



Carmen Derks is verzorgende IG bij Radar. Ze vertelt enthousiast: “De ene cliënt is zelfstandiger dan de ander. Maar iedereen heeft wel zijn eigen plekje. Alle bewoners hebben een eigen kamer met spullen die ze van huis hebben meegenomen. Dat maakt het voor hen huiselijk en vertrouwd. Die sfeer willen we ook in de gezamenlijke ruimtes.”

Om die huiselijkheid in alle facetten van de dag terug te laten komen, gaan Carmen en haar collega's nog een stapje verder: “We nemen de tijd om met bewoners te praten, ze te verzorgen of met ze naar het centrum te lopen. Laatst zei een bewoner dat hij enorm veel zin had in reïfkuchen. Toen hebben we ze samen gebakken en opgegeten. Dat soort dingen doen we allemaal en vaak ook heel spontaan. Omdat we meeleven met onze bewoners, doen we graag net dat beetje extra. Je merkt dat ze het fijn vinden. Die waardering uiten zij ook. Dat vind ik echt heerlijk aan mijn werk.”

Met regelmaat vragen Carmen en haar collega's wat bewoners graag zouden willen. Dat kan gedurende de dag iets kleins zijn, maar het kan ook een grotere activiteit zijn. “Om dat te kunnen realiseren, hebben we steun van de organisatie nodig. Gelukkig krijgen we die meestal ook. Het werk wat we doen is zo ontzettend dankbaar. Eigenlijk is het meer dan werk. Het is bijna een hobby, waar ik mee bezig mag zijn. Ik ben echt heel erg trots op mijn werk.”



De wereld om ons heen verandert voortdurend en Radar staat ook niet stil. We blijven als organisatie leren en onszelf verbeteren. Periodiek zoomen we in op wat cliënten van ons vinden, met hoeveel plezier medewerkers bij ons werken en hoe de buitenwereld ons ziet. Hierop reflecteren we en vervolgens gaan we hiermee aan de slag. Op een creatieve manier. Zo geven we, binnen de financiële kaders, inhoud aan onze visie en missie.

4. Leren en verbeteren op Radar-niveau



Strategie onder de loep

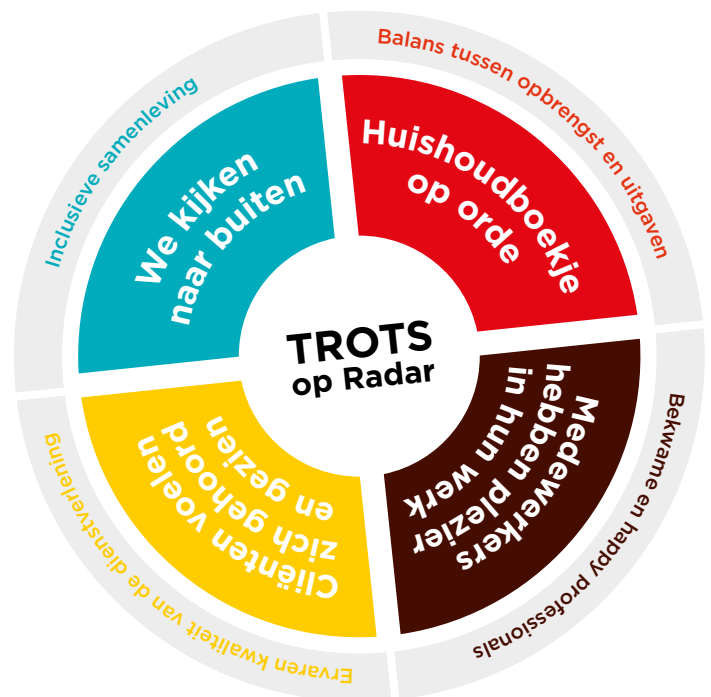
Al onze inspanningen zijn gericht op het realiseren van een fijn leven voor mensen met een verstandelijke beperking, midden in de samenleving. Vorig jaar bleek uit de metingen van de ervaren kwaliteit van leven bij cliënten dat, ondanks een toename van de ervaren kwaliteit, het domein 'inclusieve samenleving' achterbleef op de andere zeven domeinen. Dat was mede de aanleiding om dit jaar onze strategie nog eens onder de loep te nemen.

Ons collectieve motto: 'Zó wil ik leven!' gaat over ieders persoonlijke wens om het leven te leiden dat hij zelf voor ogen heeft. Het hebben van sociale contacten en het kunnen meedoen in de samenleving zijn hiervan de essentie. Dat geldt voor iedereen, of je nu wel of geen beperking hebt. Voor mensen met een verstandelijke beperking is dat alleen geen vanzelfsprekendheid. Zij kunnen daarbij wat extra hulp gebruiken. En dát is onze taak.

Om tot een herijkte strategie te komen hielden we dit jaar een uitgebreide evaluatie. Wat gaat, kijkend naar onze strategische doelstellingen, goed binnen onze organisatie en waar zijn we minder tevreden over? Met welke externe ontwikkelingen moeten we rekening houden? Waar zijn kansen en welke bedreigingen liggen op de loer? De uitkomst hiervan bespraken we met cliënten, medewerkers en de medezeggenschapsraden. Alle aangedragen verbeterpunten en ideeën gebruiken we om de strategie weer verder aan te scherpen. Op dit moment is het eerste concept klaar en werken we aan plannen om dit breed in de organisatie te bespreken. Duidelijk is in ieder geval dat we in onze strategie 'Zó wil ik leven!' echt handen en voeten van betekenis gaan geven. We gaan het doen!

Doorontwikkeling kwaliteitsmanagementsysteem

Eén van de verbeteracties uit de directiebeoordeling was het doorontwikkelen van ons kwaliteitsmanagementsysteem. In 2020 voerden we onderstaande verbeteringen door. We gaan in 2021 nog beter sturen op kwaliteit met een set van passende kwaliteitsinstrumenten en door het toegankelijk maken van meer kwalitatieve sturingsinformatie.



Planning & Control cyclus aangescherpt

In het najaar van 2020 hebben wij onze Planning & Control cyclus beoordeeld en op een aantal onderdelen aangescherpt. Naast de cijfers heeft nu ook kwalitatieve informatie een plek. We formuleerden doelstellingen op basis van vier kwadranten die met elkaar samenhangen: cliënten voelen zich gehoord en gezien, medewerkers zijn happy en bekwaam, we hebben een gezond

huishoudboekje én we blijven naar buiten kijken. Ook namen we een aantal vaste jaaroverzichten op in deze cyclus. Denk aan jaarverslagen op het gebied van klachten, incidenten en onvrijwillige zorg. Daarnaast hebben we het tijdstip van de directiebeoordeling verplaatst naar de juiste plek in de cyclus.

Rapporteren op vier gebieden

Ook de managementrapportage op Radar-niveau is verder ontwikkeld. Eerst was dit, zeker met het oog op de reorganisatie, vooral een financieel gerichte rapportage. In de loop van het jaar is de rapportage bijgesteld naar een verantwoording op de vier kwadranten. In iedere kwartaalrapportage beoordelen we of de kwadranten met elkaar in balans zijn en welke voortgang er is gemaakt. Ieder kwadrant is meetbaar met een KPI (Key Performance Indicator). Zo weten we hoe we scoren op deze gebieden. Wijkt de score af, dan zoeken we naar de oorzaak en spreken we af welke actie we uitzetten.



‘Een teamwerkplan moet niet ergens in een klapper belanden’

Dit jaar gingen teams van Radar voor het eerst aan de slag met het maken van hun eigen teamwerkplan. Team Ouder & Kind in Kerkrade pakte dit op een wel hele originele manier aan.

Claudia Wetzelaer, gespecialiseerd begeleider, vertelt: “Eerst hebben we samen gebrainstormd over waar we als afdeling naartoe willen. Met allerlei creatieve werkvormen zijn we aan het denken gezet. Toen het plan inhoudelijk stond, dachten we na over hoe we het konden presenteren. We wilden het tot leven brengen en zorgen dat het niet ergens in een klapper belandde.”

“Al snel kwamen we uit op een pizza. En omdat we met kinderen werken, werd dat: Pizza Bambino. Ons team wordt ook wel het ‘eetteam’ genoemd, omdat we allemaal van lekker eten en koken houden”, legt Claudia uit. De Pizza Bambino bestaat uit vier stukken die overeenkomen met de vier kwadranten uit de bedrijfsstrategie. De pizza is bestrooid met de verschillende ingrediënten uit het teamplan. “We hebben dit helemaal zelf gemaakt en hier voelen we ons dan ook echt verantwoordelijk voor. Het zorgt voor meer begrip en acceptatie voor keuzes die gemaakt worden, bijvoorbeeld als het gaat om bezuinigingen.”

In elk teamoverleg staat de Pizza Bambino nu op de agenda. “We bespreken dan hoe het gaat met de verschillende pizza-punten. Er wordt veel gelachen in ons team. Dat moet ook, vind ik. En lekker gegeten natuurlijk!”

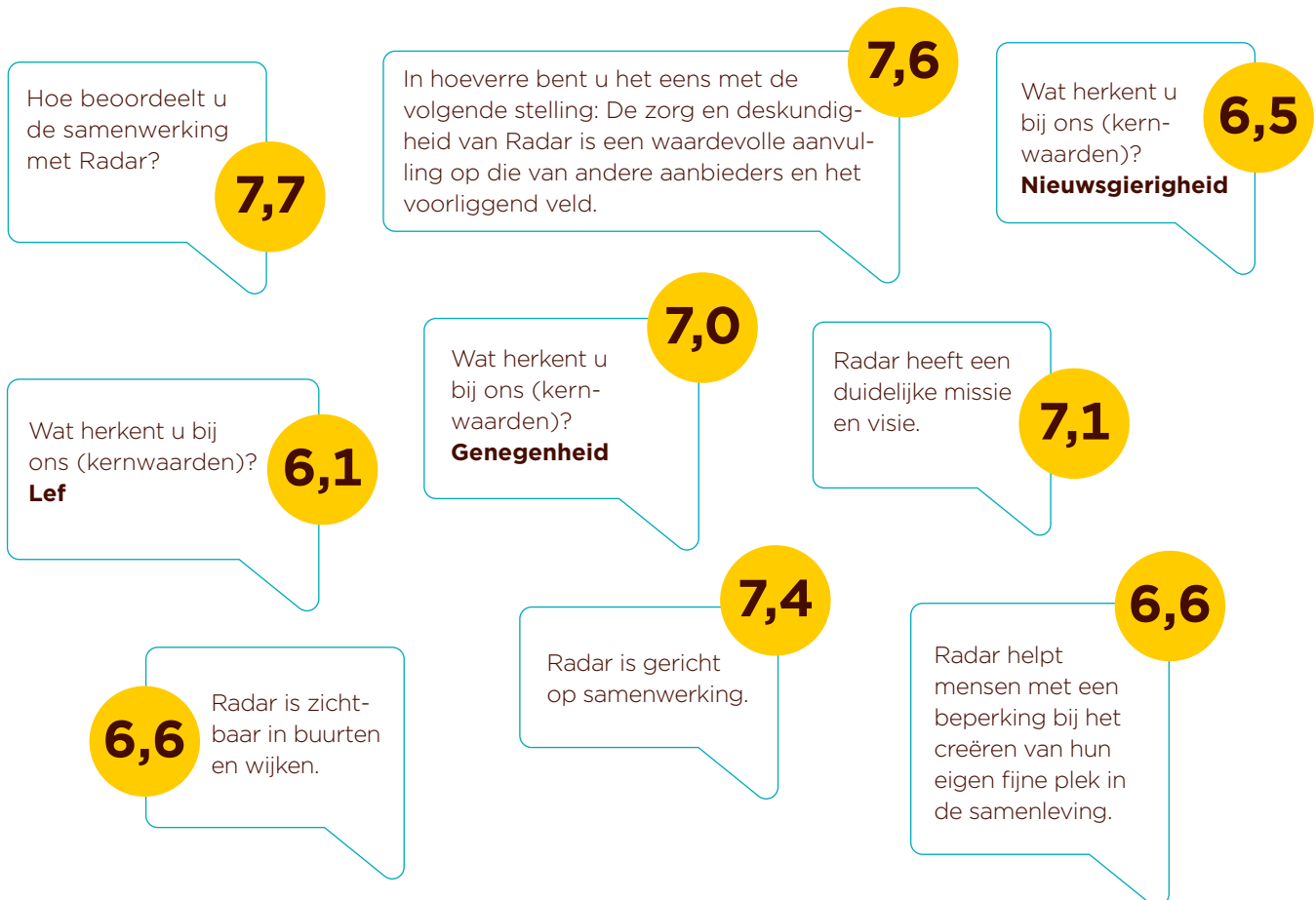


Wat vinden stakeholders van Radar?

Na de zomer hebben we een aantal vragen gesteld aan onze stakeholders om inzicht te krijgen in wat zij van Radar vinden. We vroegen hen een score (0-10) te geven op vragen en stellingen. De enquête bevatte ook een aantal open vragen gericht op verbeterpunten. In totaal vulden 47 personen de vragenlijst in.

Vraag

Gemiddeld cijfer



Samenvattend concluderen we dat stakeholders Radar waarderen op het gebied van samenwerken, het van toegevoegde waarde zijn, ondersteunend binnen de samenleving met een herkenbare missie en visie. Op de kernwaarden worden we vooral herkend ten aanzien van 'genegenheid'. 'Lef' en 'nieuwsgierigheid' zijn de kernwaarden waarin we ons meer kunnen profileren. Als belangrijke ontwikkelpunten nemen we mee: zichtbaarheid en een werken aan een proactief relatiebeheer naar gemeenten, bedrijven en voorliggende voorzieningen zoals welzijnswerk en onderwijs. Hiermee gaan we aan de slag!

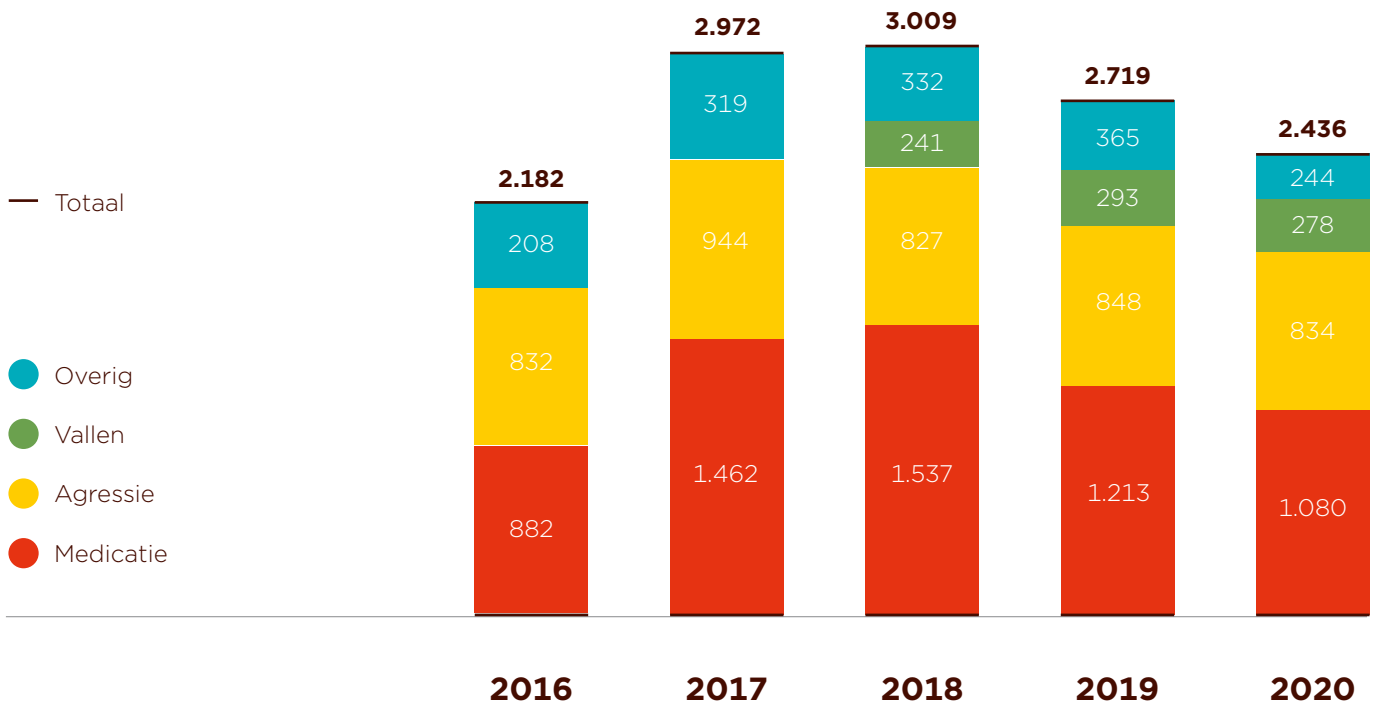
Doelgroepenbeleid

Een helder doelgroepenbeleid was al een tijd een nadrukkelijke behoefte van de teams en zorgmanagers. Daarom hebben we hiermee een start gemaakt. In dit beleid staat beschreven welke expertise we in huis hebben en welk aanbod we mensen kunnen bieden. Een indicatie zegt niet alles. Bij Radar kijken wij in eerste instantie naar de persoon en zijn ondersteuningsbehoefte. We beoordelen of iemand past bij Radar en in de omgeving waar de ondersteuning plaatsvindt. Vooruitlopend op het vaststellen van dit beleid zijn de criteria dit jaar al toegepast bij het toelaten van nieuwe cliënten bij Radar.

Incidenten

Door incidenten nauwkeurig vast te leggen en er samen over te praten, leren we ervan en voorkomen we dat het nog eens gebeurt. Incidenten waar cliënten bij betrokken zijn registreren we in het MIC-systeem (Meldingen Incidenten Cliënten). Onderstaande grafiek laat zien hoeveel MIC-meldingen er waren in totaal en onderverdeeld naar de meest voorkomende rubrieken binnen de gehandicaptenzorg.

**Totaaloverzicht MIC-meldingen
2016-2020**



Medicatie

We zien dit jaar opnieuw een daling van het aantal medicatiemeldingen. De acties, voornamelijk gericht op medewerkers, beginnen hun vruchten af te werpen. Daar zijn we heel blij mee! We blijven hierop alert en introduceren in 2021 onder meer een medicatietoets en medicatiebeheer-app.

Agressie

Het aantal meldingen van agressie is ongeveer hetzelfde als vorig jaar. Wel is er een verschuiving van verbale naar fysieke agressie. Verder zien we een toename van het aantal incidenten gericht op medewerkers. Daarom namen we eind 2020 samen met de specialist Gedragsproblematiek en de Kwartiermaker Zorg en Veiligheid het thema agressie onder de loep. Het plan van aanpak wordt in 2021 uitgerold.

Vallen

We zien een lichte daling ten opzichte van 2019, maar het aantal valincidenten is nog steeds ruim meer dan in 2018. Vooral bij de leeftijdscategorieën 60 t/m 64 en 70 t/m 74. Dit thema wordt in 2022 meegenomen in de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E) fysieke belasting.

Om het aantal incidenten nog verder terug te dringen, werken we in 2021 verder aan het verbeteren van onze veiligheidscultuur. Onder andere door een bewustwordingscampagne rondom incidentmeldingen en door de voortgang van de gemaakte afspraken goed te bewaken.

Klachten

We vinden het bij Radar belangrijk om zorgvuldig om te gaan met klachten. Medewerkers zijn hierop alert en lossen klachten meestal zelf op. Indien nodig kunnen ze aandachtfunctionarissen en specialisten erbij betrekken. De klachten die in 2020 zijn gemeld gingen vooral over de communicatie tussen de begeleiders en de cliënt/verwant. Ook had een aantal klachten betrekking op het gedrag van medebewoners en op relatiewensen.

Klachten gemeld bij de cliëntvertrouwenspersoon in 2020

Uitingen van onvrede	23
Persoonlijke problematiek	7
Geweld / verwaarlozing	2
Diversen	2
Totaal	34

Cliëntvertrouwenspersoon Wet zorg en dwang

Sinds dit jaar heeft Radar naast een eigen cliëntvertrouwenspersoon (CVP) ook een cliëntvertrouwenspersoon Wet zorg en dwang. Een nieuwe functie die door Burgerkracht aan de cliënten van Radar ter beschikking wordt gesteld. Helaas was de introductie van deze CVP niet zo uitgebreid als we graag hadden gewild. Koffiemomentjes en andere informele bijeenkomsten met cliënten gingen niet door. Wel was er een online introductie en zijn er flyers verspreid. De CVP Wet zorg en dwang heeft 4 casussen behandeld, waarvan 3 te maken hadden met onvrijwillige zorg wat betreft het inrichten van het eigen leven.

Klachtenfunctionaris

De klachtenfunctionaris behandelde in 2020 7 informele klachten, waarbij de meeste klachten gingen over de communicatie tussen de begeleiding en de cliënt/verwant.

Klachtencommissie

De klachtencommissie is een onafhankelijke commissie waarvan wij samen met PSW, Daelzicht en Pergamijn gebruikmaken. Bij de klachtencommissie zijn in 2020 2 klachten gemeld. Beide zijn uiteindelijk geen formele klacht geworden.



HKZ-keurmerk verlengd

Het keurmerk van HKZ (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector) helpt Radar om duurzaam de kwaliteit van onze zorg te blijven verbeteren. Begin november vond de HKZ-audit plaats. We kregen een mooie terugkoppeling. De auditor heeft bij de bezoeken aan de teams gezien en gehoord dat er sprake was van openheid, teamspirit, trots en sterk in het zoeken naar maatwerk. Daar zijn we trots op! Het verbeterpunt van vorig jaar blijft vanwege corona nog een jaar staan zodat we iets langer de tijd hebben om dit op te pakken. Er zijn geen nieuwe tekortkomingen bijgekomen. De auditor heeft ons wel nog een aantal aandachtspunten meegegeven. Na de audit zijn we hiermee aan de slag gegaan.



Duurzame oplossingen voor onveilige situaties

We zien dat de gedragsproblematiek van onze doelgroep steeds complexer wordt. Corona zorgde daarnaast voor verandering in het dagelijks leven van cliënten en het wegvallen van het bestaande dagritme. Jongeren gingen door het sluiten van school, werk en andere activiteiten op zoek gingen naar alternatieve daginvulling. Het middelengebruik is onder een aantal jongeren sterk toegenomen met onveilige situaties tot gevolg. Naast dat we ons richtten op het opheffen van deze onveilige situaties, gingen we aan de slag met de vraag hoe we deze situaties in de toekomst zo veel mogelijk kunnen voorkomen. Om ervoor te zorgen dat onze medewerkers stevig in hun schoenen staan bij moeilijke cliëntsituaties hebben we een Taskforce en Ondersteuningsteam opgericht. Dit team neemt het werk niet over, maar zorgt dat de begeleiders zelf sterker verder kunnen met duurzame oplossingen.

5.

Reflectie raden

Reflectie medezeggenschap en toezicht

De medezeggenschap en het toezicht hebben kennisgenomen van dit rapport en hebben gereflecteerd.

De Centrale Cliëntenraad heeft een informatief rapport gelezen en ziet daarin goed geïllustreerd een flexibele organisatie die zowel een grote reorganisatie als ook de gevolgen van Covid-2019 heeft verwerkt. Dat de organisatie dit als zwaar heeft ervaren roept de vraag op of de organisatie dit ook anders had kunnen oppakken. De CCR geeft mee het perspectief vanuit de cliënt en de gevraagde aandacht voor gezonde voeding, leefstijl en leefklimaat te missen in de rapportage 2020 en geeft ook aan aandacht te hebben voor de veranderende rol van de medewerker om naast zorgprofessional gericht op ondersteuning van de cliënt zich ook te richten op netwerkondersteuning.

De Ondernemingsraad ziet waar de organisatie in 2020 mee te maken heeft gehad en ziet en waardeert ook de inzet en het resultaat daarvan.

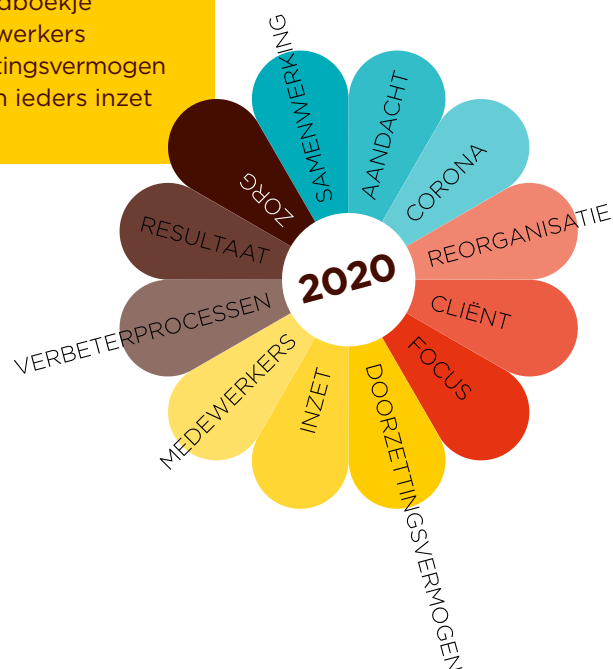
- Een jaar met grote veranderingen door reorganisatie & corona
- Een jaar met verbeterprocessen op zorg en effect van zorg
- Een jaar met aandacht voor de cliënt en deze zien en horen
- Een jaar met bestaande samenwerkingsverbanden & we kijken naar buiten
- Een jaar met focus op het huishoudboekje
- Een jaar met aandacht voor medewerkers
- Een jaar met een zichtbaar doorzettingsvermogen
- Een jaar waarin we blij zijn met een ieders inzet waardoor dit resultaat behaald is.

Raad van Toezicht

Bij de start leek 2020 het jaar van de reorganisatie te worden maar het werd het jaar van corona. Opeens was weinig meer vanzelfsprekend, en moesten we op zoek naar nieuwe werkwijzen die passen bij corona én bij onze afgeslankte organisatie. Denken en doen binnen de mogelijkheden werd het motto en dit vraagt creativiteit, alertheid en flexibiliteit. Die hebben cliënten en medewerkers in 2020 volop laten zien.

Niet alles ging perfect, maar de in vorige jaren ingezette professionalisering van onze medewerkers en van onze kwaliteitsmanagementsystemen zijn robuust gebleken: cliënten waardeerden de kwaliteit van onze zorg in het moeilijke jaar 2020 met een 8 gemiddeld. Ook de scores bij het POS-onderzoek bleven goed. Op het gebied van welbevinden is de waardering ongewijzigd gebleven maar de impact van wisselingen in vertrouwd personeel door reorganisatie en corona is wel terug te vinden in de scores voor bijvoorbeeld persoonlijke ontwikkeling en sociale inclusie.

Het bijzondere jaar 2020 heeft meer goeds opgeleverd. Mooie voorbeelden van persoonsgerichte zorg voor cliënten, intensivering en andere vormgeving van de relatie met onze stakeholders en nieuwe werkwijzen die het verdienen om behouden te worden. Al met al een stevig fundament om ook in 2021 verder te bouwen aan kwaliteit. Gezien de veerkracht, die medewerkers en cliënten in 2020 hebben laten zien, hebben wij er als Raad van Toezicht alle vertrouwen in dat Radar ook in 2021 weer de nodige progressie op het vlak van kwaliteit zal realiseren.



6. Reflectie bestuurder



Wat een willekeurige lezer niet ziet en niet kan weten, is dat alle foto's in dit kwaliteitsrapport 'echte' foto's zijn. Het zijn foto's die het afgelopen jaar ergens genomen zijn, niet met het doel om deze te plaatsen in het kwaliteitsrapport, maar omdat de situatie, de plek of het tijdstip er voor ons toe deed. Een herinnering die we wilden vastleggen. Herinneringen die we graag willen delen. Want dit is Radar. Een organisatie voor en door echte mensen. Van hart tot hart. Echte mensen, en dus ook echte foto's. Dit is wat wij verstaan onder kwaliteit van zorg.

De wijze waarop we onze kijk op kwaliteit van zorg laten landen in een kwaliteitsrapport was een zoektocht. Na een rapport met misschien wel te veel nadruk op onze systemen (2018) en een rapport met wellicht te veel nadruk op juist de leefwereld van cliënten (2019) hebben we dit jaar een goede balans gevonden. Kwaliteitsrapport 2020 ademt wie we zijn: een mooie en warme organisatie die gericht is op ontwikkelen en op altijd stapjes vooruit. Maar ook een organisatie die, na een jaar reorganisatie en corona, even op adem moet komen. Een organisatie om trots op te zijn, want ondanks het moeilijke jaar dat we afgesloten hebben, gaven cliënten ons voor de kwaliteit van onze zorg een 8, zagen we het emotioneel, fysiek en materieel welbevinden van cliënten stijgen, scoorden cliënten eveneens hoger op persoonlijke relaties, wisten we het verzuim van medewerkers terug te brengen van 7,7% naar 6,4% en gaven onze stakeholders ons een 7,7 voor onze samenwerking. Mooie resultaten die we behaald hebben doordat we ook dit jaar diverse systemen verder ontwikkeld en versimpeld hebben (bijvoorbeeld het dialooggesprek, ons kwaliteitsmanagementsysteem en de vitaliteitsgids). Maar bovenal doordat we juist in dit pijnlijke jaar stevast vanuit ons hart zijn blijven werken, elkaar zoveel als mogelijk (digitaal) hebben opgezocht en het gesprek zijn blijven voeren. Met elkaar, voor elkaar, doen wat mogelijk is.

Trots zijn we dan ook op:

- de veerkracht van de organisatie en de creativiteit, flexibiliteit en betrokkenheid van de medewerkers;
- de fijne scores die cliënten en stakeholders ons gaven;
- de daling in ons ziekteverzuim;
- het feit dat het ons gelukt is om zowel de reorganisatie als de pandemie, ondanks alle pijn, angst en verdriet, om te zetten in een positieve beweging, zoals ook zichtbaar en voelbaar in dit kwaliteitsrapport.

Voor 2021, doorlopend in 2022, nemen we ons voor:

- de positieve beweging vooral door te zetten en te laten landen in onze strategie voor de komende jaren. Waarbij we naast onze ontoombare aandacht voor mensen met een verstandelijke beperking, onze kennis en expertise vooral ook willen delen met anderen, midden in de samenleving. Zo zorgen we ervoor dat 'Zó wil ik leven!' juist in die samenleving kan plaatsvinden;
- de (ontwikkeling) van de medewerker meer centraal te stellen (scholing, intervisie, juiste expertise op de juiste plek) vanuit het besef dat happy en bekwame medewerkers met heel veel plezier de allerbeste zorg leveren;
- vooral de persoonlijke ontwikkeling, rechten, sociale inclusie en zelfbepaling van cliënten te stimuleren zodat we de teruggang, die in 2020 is geconstateerd, weer ongedaan maken;
- samenwerking een extra boost te geven, zowel intern (tussen medewerkers, teams, cliënten, familie en vrijwilligers), als extern (richting gemeenten, bedrijven en voorliggende voorzieningen zoals welzijnswerk en onderwijs);
- maar bovenal willen we na dit jaar van reorganisatie en corona, ook de rust nemen om onze routines weer stevig neer te zetten, zoals het methodisch werken in het zorgproces, de HR-cyclus, intervisies, interne audits, et cetera. Routines die het afgelopen jaar niet vorm kregen zoals we dat gewoon zijn. Routines die sturingsinformatie genereren die ons helpt om nog beter te kunnen sturen op kwaliteit.

En uiteraard blijven we daarbij bewust ruimte creëren voor reflecteren en leren. Want zoals we al in een eerder kwaliteitsrapport constateerden is onze organisatie absoluut van het plannen en het doen, maar zit de check en de act niet van nature in ons DNA. Ook daarin zetten we stapjes vooruit.

*Hartelijke groet,
Monique Heffels*

7.

Samenvatting

Denken (en doen) in mogelijkheden

2020 was voor iedereen een lastig jaar. Ook voor Radar. Door corona kon er veel niet. We moesten steeds weer kijken naar wat er wél kon. En dat was niet altijd makkelijk.



De regels om besmetting met het coronavirus te voorkomen waren nodig, maar niet fijn. Veel ging niet door. We bedachten manieren om dagbesteding door te laten gaan. Ook zorgden we dat cliënten contact hielden met hun familie, bijvoorbeeld met beeldbellen. Later in het jaar mocht er gelukkig meer.



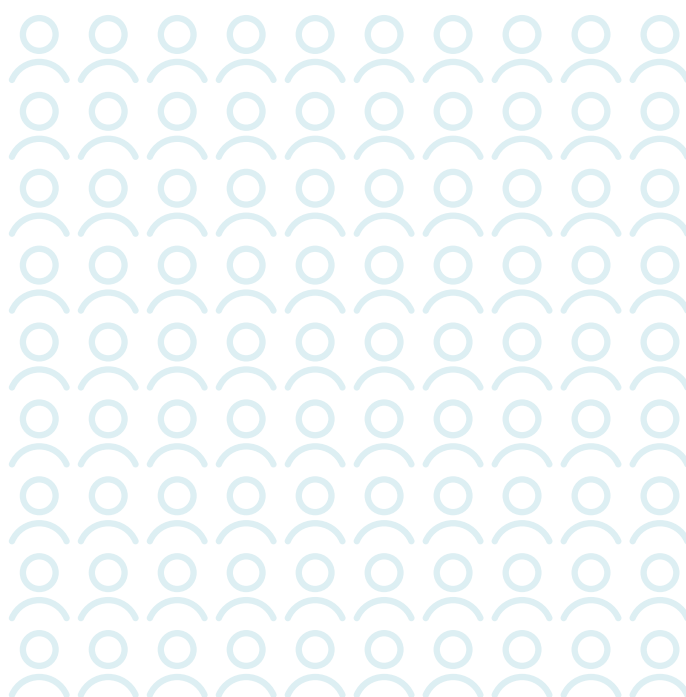
Begeleiders maakten zich zorgen over corona en waren bang om besmet te raken. In het begin waren er weinig mondkapjes en handschoenen. Toch was iedereen er. De zorg voor cliënten stond voor iedereen op nummer één!



We waren veel bezig met alles te laten doorgaan. En om ervoor te zorgen dat iedereen veilig was. Daarnaast moesten ook alle zaken in de computer nog gedaan worden. Dat was een flinke uitdaging, maar door samenwerken is het gelukt.

Reorganisatie

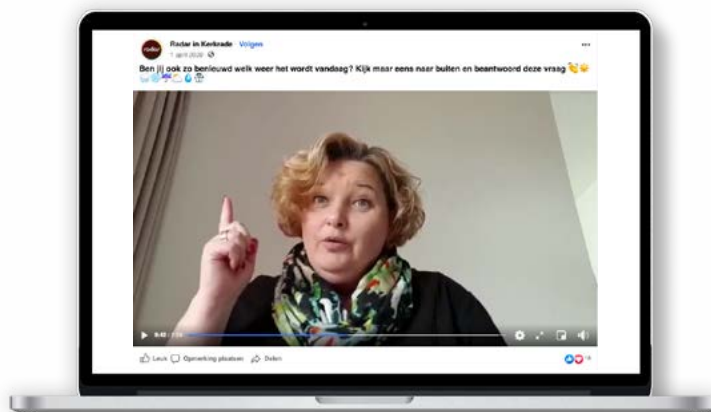
2020 was voor Radar ook het jaar van de reorganisatie. Omdat het financieel niet goed ging, moesten we afscheid nemen van **90 collega's**. Dat was moeilijk. Zeker omdat dit samenviel met de lockdown. Gelukkig ging de zorg en ondersteuning gewoon door. En de meeste cliënten hielden hun vaste begeleider.



Liedjes in de lockdown

Om contact te houden met de kinderen tijdens de lockdown nam 'juf Annon' een serie filmpjes op.

 [Klik en bekijk meer](#)



Dit hebben we bereikt voor cliënten:

We zetten alles wat te maken heeft met de zorg voor cliënten in een nieuw systeem. Ook **spreken we vaker met de cliënt** en de mensen om hem heen over hoe het zij vinden dat het gaat.



We ontwikkelden een **vragenlijst** met vragen zoals: 'wat vind je van de begeleiding?' en 'welk rapportcijfer geef je Radar?'. 1.466 cliënten vulden dit jaar de vragenlijst in.



We maakten **een plan per cluster** om de medezeggenschap anders in te richten. Zo kunnen cliënten en hun familie op meer manieren meepraten over Radar.



Onze zorg moet **altijd veilig** zijn, voor cliënten en medewerkers. We bekijken per cliënt wat misschien problemen kunnen zijn. Hierover maken we samen afspraken. Ook zijn er hiervoor specialisten bij Radar.



is het rapportcijfer dat onze zorg krijgt van cliënten.

Kwaliteit van bestaan

Wat vinden cliënten van hun leven? Dat meten we met het POS-onderzoek: een gesprek over verschillende onderdelen van het leven. Door corona konden er minder gesprekken plaatsvinden dan normaal. Uit het onderzoek blijkt dat we steeds beter werken aan de wensen en dromen van cliënten. Maar we zien ook dat door corona cliënten dit jaar minder zelf konden bepalen. En ze misten het contact met andere mensen.

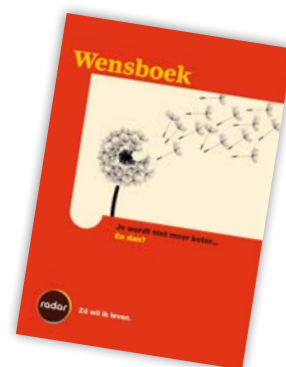
	2017 - 2019	2020 Totaal
Aantal interviews	423	107
Emotioneel welbevinden	15,2	15,9
Fysiek welbevinden	13,5	14,6
Materieel welbevinden	14,5	14,9
Persoonlijke ontwikkeling	15,5	13,4
Persoonlijke relaties	14,3	14,6
Rechten	16,3	14,6
Sociale inclusie	11,8	11,0
Zelfbepaling	16,3	15,7
Totaal	116,9	114,7

Wensboek

Het wensboek nodigt uit om te praten over wat iemands wensen zijn als hij ernstig ziek wordt of overlijdt.



[Klik en bekijk meer](#)



Onvrijwillige zorg

Op 1 januari 2020 kwam er een nieuwe wet: de **Wet zorg en dwang**. In deze wet staat wanneer wij zorg mogen geven die de cliënt of zijn familie niet wil. Dit jaar was dat bij 4 cliënten nodig.

Dit hebben we bereikt voor medewerkers:

- Door een andere manier van werken zijn er dit jaar minder medewerkers die lange tijd ziek thuis zijn.
- In de Vitaliteitsgids geven we medewerkers tips hoe ze kunnen omgaan met hoge werkdruk en hoe ze happy kunnen blijven in hun werk.
- Medewerkers volgden cursussen om nog betere zorg te geven. Ze leerden bijvoorbeeld hoe ze moeten omgaan met mensen met een andere cultuur en hoe ze mensen die dement zijn, beter kunnen ondersteunen.
- Een speciaal team stond 7 dagen per week klaar voor medewerkers die extra steun nodig hadden tijdens de coronacrisis.

Verzuimcijfers

	2019	2020
Radar		
Jaar	7,7%	6,4%
Maand december	6,6%	6,2%
Landelijk		
Gehandicaptensector	6,4%	7,1%

GEMIDDELD

Een lintje voor Gerrit

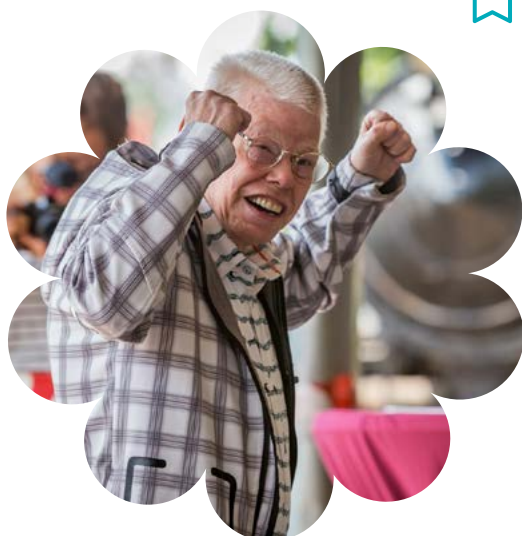
Gerrit Arens kreeg een lintje omdat hij al meer dan 30 jaar als vrijwilliger bij de Zuid-Limburgse Stoomtrein Maatschappij werkt.

 [Klik en bekijk meer](#)

Arbeidsmarktcampagne

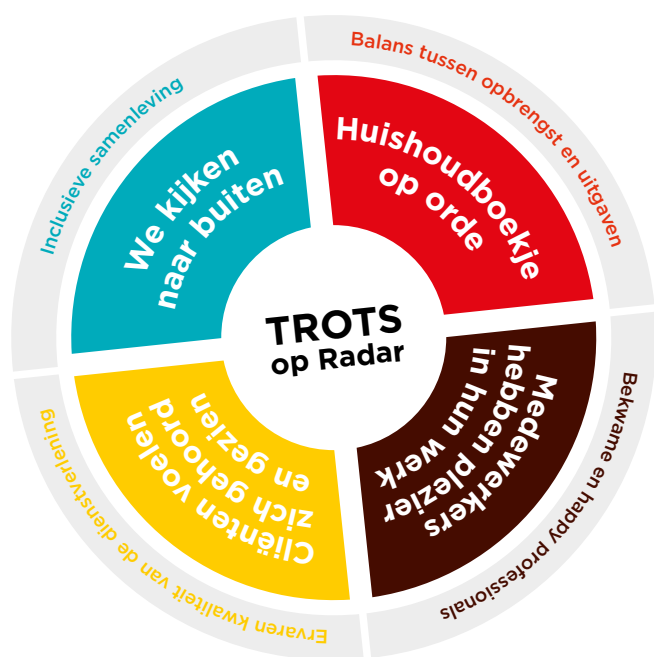
Een campagne om werken bij Radar onder de aandacht te brengen. Met cliënten in de hoofdrol.

 [Klik en bekijk meer](#)



Dit hebben we bereikt voor de organisatie:

- Radar vindt het belangrijk dat mensen leven zoals zij dat zelf willen. Doen we hiervoor de goede dingen? Hierover spraken we met cliënten, medewerkers en de medezeggenschapsraden. Alle aangedragen verbeterpunten en ideeën nemen we mee.
- De laatste jaren waren we veel bezig met de financiën. Dit jaar letten wij ook op of cliënten zich genoeg gehoord en gezien voelen, of echt iedereen meetelt en meedoet én of medewerkers hun werk leuk vinden. Alle vier de onderdelen vinden we even belangrijk.

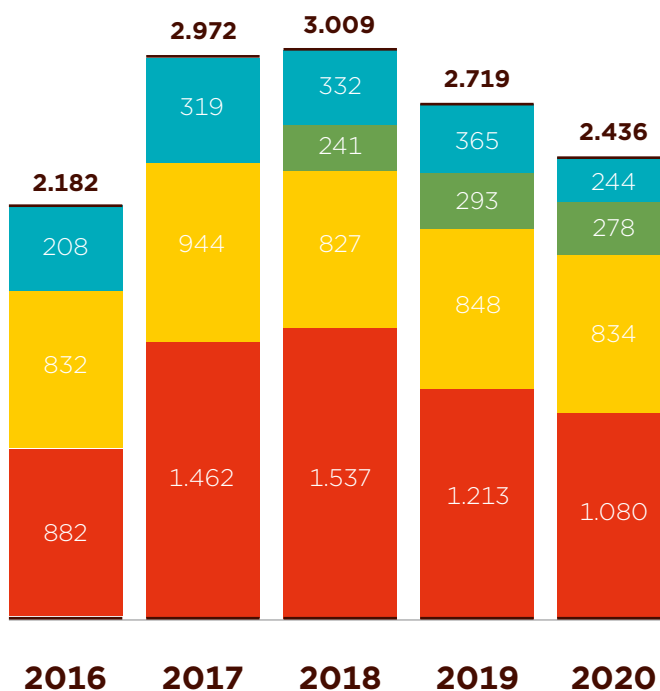


- We zijn begonnen met opschrijven welke mensen goed door Radar ondersteund kunnen worden en wat we hen precies kunnen bieden.

Incidenten:

Er gaat ook wel eens iets mis bij Radar. We houden dit bij in de computer en praten erover met elkaar zodat we ervan leren en het kunnen voorkomen. We zijn steeds bezig om ervoor te zorgen dat er minder dingen mis gaan. In 2019 waren het al minder dan in 2020, en in 2021 gaan we nog meer doen om kleine en grote ongelukken te voorkomen. Hiervoor zijn verschillende plannen gemaakt.

Totaaloverzicht MIC-meldingen 2016-2020



— Totaal

Overig (Blue), Aggressie (Yellow), Vallen (Green), Medicatie (Red)

Klachten:

Cliënten hebben verschillende manieren om te melden als ze ergens niet tevreden over zijn. Samen proberen we de klacht altijd op te lossen.

Klachten in 2020:

Clientvertrouwenspersoon Radar:	34
Clientvertrouwenspersoon Wzd*:	4
Klachtenfunctionaris:	7
Klachtencommissie:	2

** Sinds dit jaar heeft Radar een cliëntvertrouwenspersoon Wet zorg en dwang (Wzd). Deze persoon behandelt de klachten over onvrijwillige zorg.*

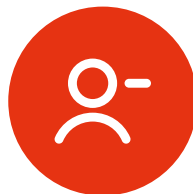
HKZ-keurmerk verlengd

Radar heeft opnieuw een HKZ-keurmerk gekregen. Daar zijn we trots op, want dit zegt dat de kwaliteit van onze zorg goed is. HKZ was positief over Radar. Ze zagen bij Radar een echt teamgevoel en veel openheid. Het verbeterpunt van vorig jaar blijft vanwege corona nog een jaar staan. Zo hebben we iets langer te tijd om hieraan te werken.



Hier zijn we trots op:

- Medewerkers zijn heel creatief. Ze hebben zich goed aangepast aan de omstandigheden.
- Cliënten en stakeholders gaven ons mooie scores in de onderzoeken.
- Minder medewerkers hebben zich ziekgemeld.
- Ondanks de reorganisatie en corona bleven we steeds positief.



Hier gaan we aan werken:

- Meer samenwerken met mensen binnen de organisatie en daarbuiten. En onze kennis en ervaring delen.
- De medewerker meer centraal stellen, want gelukkige medewerkers geven de allerbeste zorg.
- Extra aandacht voor de eigen ontwikkeling van cliënten en het meedoen en meebeslissen.
- Blijven praten met elkaar over hoe het beter kan, zodat we leren van wat we doen.



Zó wil ik leven.

Radar

Randwycksingel 35 | 6229 EG Maastricht

T 088 - 350 50 00 | kwaliteit@radar.org

www.radar.org

www.radar-jeugd.org

Volg Radar ook op

 Facebook

 LinkedIn

 Twitter