



“Anders Kijken is
Anders Doen is
anders organiseren”

Kwaliteitsbeeld

Vivantes 2024

VOORWOORD

Nederland kampt nu en de komende jaren met een sterke vergrijzing en ontgroening. De vraag naar zorg en ondersteuning zal sterk toenemen, terwijl de tekorten op de arbeidsmarkt verder zullen stijgen. Wil Vivantes ook in de toekomst haar missie en visie blijven verwezenlijken, dan moeten we echt anders naar de ouderenzorg gaan kijken. Binnen Vivantes biedt het veranderprogramma 'Anders Kijken is Anders Doen 2024' een nieuwe visie op zorg en welzijn, geïnspireerd door Teun Toebes en dit programma benadrukt de noodzaak van een cultuurverandering binnen onze organisatie.

OVER VIVANTES

Vivantes richt zich voornamelijk op de doelgroep ouderen met somatische en psychogeriatrische problematiek. In 2024 hebben wij aan ruim 1200 ouderen zorg en ondersteuning geleverd in en vanuit negen kleinschalige verpleeghuizen in de gemeenten Sittard-Geleen, Beek en Stein. Deze verpleeghuizen kennen een gevarieerd en compleet aanbod van wonen met zorg, met of zonder behandeling (vanuit de Wet Langdurige Zorg). Alle verpleeghuizen zijn omringd met zorgwoningen. In deze zorgwoningen wonen ouderen die niet intramuraal hoeven of wensen te wonen, maar wel zorg en ondersteuning nodig hebben. Hiervoor kunnen ze terugvallen op de diensten van onze (thuis)zorg en intramurale faciliteiten (zorgverzekeringswet en volledig pakket thuis). Wij verlenen onze zorg en diensten met bijna 800 medewerkers en stagiaires/leerlingen en ruim 350 vrijwilligers.

MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT

De grote beweging binnen Vivantes is dat we anders kijken naar onze opdracht. Dit moet uiteindelijk leiden tot anders doen en anders organiseren. De arbeidsmarktkrapte vraagt van ons dat we opnieuw goed kijken naar wat onze bewoners en cliënten nodig hebben en hoe wij dat samen voor elkaar krijgen. Ook kwalitatief is nog veel winst te behalen als we werkwijze, taken en attitude opnieuw herijken. Hieronder zijn de belangrijkste thema's voor Vivantes uit 2024 kort samengevat. In de hoofdstukken daarna geven we aan de hand van de bouwstenen uit het Generiek Kompas een beeld van de kwaliteit van onze organisatie en komt de uitwerking van deze thema's verder aan bod.

In de kaderbrief en het jaarplan 2024 van Vivantes wordt de noodzaak van anders

kijken, doen en organiseren benadrukt. De bewoner en de professional beslissen samen wat passende ondersteuning en/of zorg is, waarbij we uitgaan van: zelf als het kan, (zo) thuis als het kan en digitaal als het kan. Dit maakt dat we als organisatie snel en flexibel moeten kunnen anticiperen op veranderingen in de ondersteuningsbehoeften van onze bewoners.

Een van de speerpunten in 2024 was de basis leggen voor een nieuw functiehuis van Vivantes. In het nieuwe functiehuis richten we ons niet langer alleen op de gebruikelijke zorgfuncties, maar nadrukkelijk ook op anders opgeleide medewerkers en de samenwerking met informele zorg. De verschuiving van zorg naar welbevinden, maakt dat anders geschoolde medewerkers van toegevoegde waarde kunnen zijn, bijvoorbeeld agogisch geschoolde medewerkers als het gaat om gesprekstechnieken.

Een breed scala aan functies, taken, rollen die in de toekomst over locaties heen ingezet worden, vraagt om heldere en efficiënte processen en werkafspraken. In december 2023 is de projectgroep bedrijfsproces management (BPM) gestart om meer structuur en samenhang in de bedrijfsprocessen aan te brengen en met het opstellen van kaders en het borgen van de bedrijfsprocessen. Parallel hieraan is er in 2024 vanuit projecten rondom applicatiebeheer en informatiebeheer gewerkt aan het beter faciliteren en borgen van onze processen.

Het veranderprogramma "Anders Kijken is Anders Doen 2024" introduceerde inspiratiesessies en challenges per locatie om het goede gesprek te voeren en de betrokkenheid van medewerkers en naasten te vergroten. Elk team heeft naar aanleiding van de inspiratiesessie een

challenge bedacht, waarmee ze samen aan de slag zijn gegaan. Onderdeel van de challenge was ook het bedenken van een beloning voor het team als de challenge werd gehaald. Daarnaast hadden alle teams ook een gezamenlijke challenge, namelijk het afbouwen van het 'personeel niet in loondienst' (PNIL) van €2,2 miljoen naar €1,5 miljoen. Deze challenge is in 2024 behaald.

Een ander belangrijk speerpunt in 2024 was de doorontwikkeling van het Volledig Pakket Thuis (VPT) en de groei van het aantal cliënten met een VPT (+40). De zogenaamde 'menukaart VPT' is in 2024 volledig uitgewerkt. Hierdoor hebben cliënten inzichtelijk wat ze mogen verwachten. De doelstelling m.b.t. de uitbreiding van het aantal cliënten met een VPT is niet behaald, de groei was bescheiden: eind 2024 had Vivantes in totaal 70 VPT cliënten.

Het zijn van een goede werkgever voor onze medewerkers en een goede zorgverlener voor onze bewoners lijkt zo vanzelfsprekend. In de praktijk is dit soms best lastig, omdat het gaat om de kleine dingen waar vanwege drukte en hectiek van alle dag soms onbedoeld aan voorbij wordt gegaan. Om hieraan beter invulling te geven is onder de noemer 'Viva Vivantes' een breed scala aan activiteiten, faciliteiten en waarderingmomenten in het leven geroepen. Zo zijn er o.a. ijsjes uitgedeeld in de zomerperiode op alle locaties en om medewerkers te bedanken voor hun inzet gedurende de zomervakantie van 2024 is de campagne Zomerse zorghelden gestart. Hierin werden medewerkers verrast met lekkere versnaperingen op locatie en ze konden gebruik maken van een stoelmassage. Ook werd in november het grote Viva Vivantes-feest georganiseerd.

01

Het open gesprek (bouwsteen 1)

In dit hoofdstuk wordt vooral ingegaan op welke wijze binnen Vivantes het goede gesprek over de zorg en ondersteuning van bewoners en cliënten wordt gefaciliteerd.

COÖRDINATOR INFORMELE ZORG EN TEAMLEIDER ZORGSERVICE

De samenwerking met informele zorg, maar ook de samenwerking met de ondersteunende diensten is belangrijker dan ooit. In 2024 heeft Vivantes o.a. een coördinator informele zorg aangetrokken die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling, uitvoering en borging van het informele zorg beleid, in lijn met de visie en strategie van Vivantes en in afstemming met het MT en collega's van het primaire proces. Deze rol is van cruciaal belang omdat de vergrijzing naast een krappere arbeidsmarkt ook tot gevolg heeft dat het aantal mantelzorgers en vrijwilligers terugloopt. Dit terwijl we juist steeds méér een beroep op hen moeten doen, omdat we minder makkelijk aan

(de juiste) medewerkers komen. Het is dus zaak om ook deze informele zorg optimaal te faciliteren en te binden aan onze organisatie. Dit was tot voor de start van deze coördinator informele zorg niet belegd bij een specifieke functionaris.

Ook is in november 2024 de teamleider zorgservice gestart die verantwoordelijk is voor de implementatie en uitvoering van het strategische beleid op het gebied van instroom van cliënten en bewoners, nu en in de toekomst. We moeten eerder - voor de verhuizing naar het verpleeghuis - in gesprek zijn over de wensen en behoeften van toekomstige bewoners en cliënten. De teamleider zorgservice heeft als taak om dit samen met het team zorgservice beter op de kaart te zetten, zodat de overgang

naar het verpleeghuis soepeler verloopt. Hierbij is het volgen van de markt en de samenwerking met ketenpartners cruciaal om ons marktaandeel te behouden en uit te breiden (VPT).

INTERNE EN EXTERNE AUDITS

Uit de interne en externe audits blijkt dat bewoners en mantelzorgers tevreden zijn over de inzet van vrijwilligers, maar dat er nog verbetering nodig is in de betrokkenheid van mantelzorgers bij de ondersteuning. Ook vinden medewerkers het soms lastig om mantelzorgers de vraag te stellen wat ze nog kunnen betekenen in de zorg en ondersteuning van de bewoner. Hier is aandacht voor nodig vanuit leren & ontwikkelen. In het voortraject van de cliëntreis dient reeds

aandacht besteed te worden aan wat de mantelzorger kan betekenen in de ondersteuning van de bewoner als hij/zij bij Vivantes woont. Hier ligt ook een rol voor teamleider informele zorg, de teamleider zorgservice en zorgservice zelf. Het gezamenlijk bespreken van verwachtingen van bewoners, cliënten, medewerkers, naasten en mantelzorgers levert hier een positieve bijdrage aan. De externe audit benadrukt dat bewoners en hun naasten inspraak ervaren en zich welkom voelen in de locaties van Vivantes.

Interne audits

Binnen Vivantes hebben we al enkele jaren een intern auditteam dat bestaat uit medewerkers uit diverse bedrijfsonderdelen. Deze medewerkers hebben allemaal een training waarderend auditen bij Perspekt gevolgd. Jaarlijks wordt er onder leiding van de beleidsmedewerker kwaliteit een planning auditplanning gemaakt. Deze audits vinden onaangekondigd plaats en aan het eind van elke audit wordt een terugkoppeling gegeven aan de betreffende (locatie)manager. Ook wordt van elke audit een auditrapport opgesteld, met daarin 3 tops en tips. In 2024 hebben de interne audits aangetoond dat er nog ontwikkelingspunten zijn op het gebied van mantelzorgbetrokkenheid en hygiëne (handhygiëne en het correct gebruik van handschoenen).

In 2025 zal een pilot (op 3 locaties) worden uitgevoerd die bestaat uit het voeren van spiegelgesprekken naast het uitvoeren van een (aangepaste) interne audit. Het interviewen van bewoners, cliënten en mantelzorgers wordt uit de interne auditplanning gehaald en vervangen door een spiegelgesprek. Op de overige locaties vinden de reguliere interne audits plaats.

Een spiegelgesprek is een groeps gesprek

onder leiding van een ervaren gespreksleider. Zo'n 6 tot 12 deelnemers (bewoner, cliënten of mantelzorgers) zitten tijdens spiegelgesprekken aan een grote tafel of in een kring en delen hun ervaringen over vooraf vastgestelde thema's. Zij zitten als het ware in de 'eerste kring'. Betrokken medewerkers zitten ook in de zaal en mogen alleen luisteren. Aan het einde kunnen zij eventueel wel vragen beantwoorden. De doelstelling van een spiegelgesprek is het verkrijgen van waardevolle feedback van bewoners, cliënten en mantelzorgers over de geleverde zorg en ondersteuning. Op basis van deze feedback kunnen we leren en verbeteren en zodoende de kwaliteit van onze zorg verder optimaliseren. Het voeren van spiegelgesprekken is een methodiek om de check binnen de PDCA-cyclus uit te voeren en tevens inhoud te geven aan inspraak van bewoners, cliënten en mantelzorgers.

Externe audits (Prezo)

Vivantes is in 2021 gestart met het groeiemodel voor het gouden Prezo-keurmerk. In 2023 werd reeds voor de thuiszorg en de dagverzorging het groeiemodel afgesloten en heeft Vivantes het gouden Prezo-keurmerk ontvangen. In 2024 is ook het gouden Prezo-keurmerk voor de intramurale zorg behaald.

De externe audit benadrukt dat de medicatieveiligheid en de inzet van BHV goed geregeld zijn, maar dat er nog aandacht nodig is voor de scholing van veiligheidsambassadeurs.

ETHISCHE COMMISSIE EN MOREEL BERAAD

In 2024 heeft de ethische commissie van Vivantes belangrijke stappen gezet om ethisch handelen in de organisatie te versterken. Zo is het moreel beraad geïntroduceerd nadat 12 medewerkers

geschoold waren als gespreksleider Moreel beraad. Verder is de commissie uitgebreid met 3 leden. Tot slot is uit de morele beraden gebleken dat de methode van Reliëf te complex is voor medewerkers. Hierop is besloten om over te stappen op het CURA-model om morele vraagstukken beter aan te pakken. Bij complexe casuïstiek kan het Reliëf-model aanvullend worden toegepast.

In 2025 blijft de ethische commissie werken aan een grotere zichtbaarheid, het afronden van de scholing voor de 3 nieuwe leden en het verder integreren van het CURA-model. Ethiek moet een vanzelfsprekend onderdeel worden van het dagelijks werk, zodat we samen blijven bouwen aan een cultuur van openheid en verantwoorde zorg en ondersteuning binnen Vivantes.

VAKGROEP PALLIATIEVE ZORG

Vanuit de vakgroep palliatieve zorg heeft de basistraining Palliatieve Zorg een duidelijke vorm gekregen. In 2024 zijn 148 medewerkers geschoold en hieruit blijkt dat de training door medewerkers zeer gewaardeerd wordt.

Daarnaast vond vanaf oktober 2024 de zelfevaluatie vanuit het Netwerk Palliatieve Zorg Westelijke Mijnstreek plaats. Deze zelfevaluatie vergde veel energie en tijd, maar heeft waardevolle richtlijnen opgeleverd voor ons toekomstige beleid. Ook de bijeenkomsten met medewerkers van de werkgroep Zelfevaluatie hebben bijgedragen aan een gevoel van SAMEN en hebben de basis versterkt voor verdere samenwerking. Op basis van deze zelfevaluatie is een verbeterplan opgesteld door de commissie Palliatieve zorg dat richting geeft aan de organisatie om de palliatieve zorg voor bewoners en cliënten verder te verbeteren. Uitvoering start in Q1 2025.

02

Het bouwen van netwerken (bouwsteen 2)

De kaderbrief 2024 benadrukt het belang van samenwerking en afstemming in de keten van wonen, welzijn en zorg, en de noodzaak om over de schaduw van de organisatie heen te stappen. Het jaarplan 2024 bevatte acties zoals het versterken van de positie van Vivantes in de keten door strategische plaatsing en samenwerking met ketenpartners.

ZORGCONNECT ZUID-LIMBURG, MIJNSTREEK COALITIE

Vivantes heeft in 2024 onder andere deelgenomen aan ZorgConnect Zuid-Limburg en de Mijnstreek coalitie. Beiden zijn een samenwerking van ketenpartners in de ouderenzorg en financiers in Zuid-Limburg die gezamenlijk willen bouwen aan de beste ouderenzorg. Vanuit deze samenwerking willen we eraan bijdragen dat inwoners van Zuid-Limburg zoveel mogelijk zorgarme jaren hebben en nu en in de toekomst waar nodig zorg krijgen die bij hen past. Vanuit deze samenwerking heeft Vivantes in 2024 deelgenomen aan:

1. Het project zorgcoördinatie netwerk Zuid-Limburg gericht op het optimaliseren van de doorstroom en de juiste zorg op de juiste plek: zo thuis mogelijk!
2. Onderzoek sociale adaptie van digitale middelen: het begrijpen van het sociale adaptieprobleem en het ontwikkelen van alternatieve narratieven. De focus ligt op het vergroten van vertrouwen bij zorgmedewerkers en cliënten.
3. Verhogen professionele VPT-keten: Ouderen willen graag tot en met de laatste levensfase thuis wonen maar we hebben onvoldoende kennis van wat de klant echt wil in de laatste levensfase. In dit project streven we naar:
 - Een diepgaand inzicht in de toekomstige zorgbehoeften van 135 geselecteerde klanten, wat essentieel is voor het verbeteren van proactieve planning.
 - Een gedegen analyse van verzamelde gegevens, inclusief patronen en behoeften, zal leiden tot een helder overzicht van de toekomstige zorgvraag.
4. Doorontwikkeling VPT-keten: het doel van het project is om de Volledig Pakket Thuis (VPT)-menukaart uit te breiden met Intensieve Zorg (IZ) diensten, waarmee flexibel kan worden ingespeeld op uiteenlopende cliëntbehoeften.
5. Extramuraliseren en verbinden behandelteams: het succesvol implementeren van de Wijkkliniek, met een focus op georganiseerde personele bezetting, hoogwaardige scholing, en een efficiënte inrichting van de faciliteiten. Tegelijkertijd beoogt het project kennisdeling tussen zorgorganisaties te faciliteren, met als doel kostenbesparing, uniforme

kwaliteitsnormen, verbeterde samenwerking en continue verbetering van extramurale behandelteams.

6. Zorgcampus: gezamenlijk een inclusieve en veerkrachtige arbeidsmarkt voor de ouderenzorg realiseren.
7. Wijkgerichte zorggemeenschappen (WijZo) en informele zorg (InZo): het doel van het project is om naast de uitvoering van activiteiten, van elkaar te leren door het analyseren van de diverse benaderingen, werkwijzen en activiteiten, aangevuld met bewezen voorbeelden uit het veld.
8. Praktijkleerversterkers regionaal kennisnetwerk 2024: het doel van dit project is het duurzaam verankeren en borgen van deze positieve ontwikkelingen in een regionaal samenwerkingsverband.
9. Kom werken en leren in de ouderenzorg: deze campagne heeft twee belangrijke doelen. Het verbeteren van het imago van werken in de ouderenzorg en het bereiken van zoveel mogelijk mensen (potentiële kandidaten) in Zuid-Limburg.

ONDERZOEKEN VAN SAMENWERKINGSMOGELIJKHEDEN SGL

In 2024 is op bestuurlijk niveau onderzocht of Vivantes en SGL partijen zijn die in de toekomst nauwer met elkaar kunnen gaan samenwerken. Na een gedegen onderzoek en voortschrijdend inzicht, zijn we tot de conclusie gekomen dat elkaar op de volgende inhoudelijke thema's versterken van meerwaarde kan:

- Informele zorg & cultuur
- Beleidsmatige kennis & expertise
- Informatisering & Automatisering (beter: IV & ICT)
- Behandeldienst
- Arbeidsmarkt

In december 2024 heeft een verder verkenning van deze thema's plaats gevonden met functionarissen van beide organisaties. Begin 2025 zullen concrete stappen worden gezet om deze samenwerking gestalte te geven.

IBS-beoordelingen

Ook zijn er gesprekken gevoerd met Zuyderland Care om gezamenlijk (pilot) vanaf 1 februari 2025 de IBS-

beoordelingen op de spoedeisende hulp en verpleegafdelingen van het Zuyderland Ziekenhuis in Sittard over te nemen van Zuyderland GGZ. Het betreft hier de IBS-beoordelingen tijdens kantooruren van mensen die onder de Wet Zorg en Dwang vallen. Alle voorbereidingen zijn in Q4 2024 getroffen (planning, werkafspraken, Kohnraad- account voor Vivantes en de specialisten ouderen geneeskunde). Deze pilot zal daadwerkelijk per 1 februari 2025 van start gaan voor de periode van 6 maanden.

ZORGNETWERK ELSLOO

In Elsloo kennen we sinds 2011 het Zorgnetwerk Elsloo. In dit netwerk werken de huisartsen van Elsloo, een aantal paramedische praktijken, Vivantes, Zuyderland thuiszorg, Partners in Welzijn, gemeente, woningcorporatie en vertegenwoordigers van mantelzorgers samen. Doel van het netwerk is het neerzetten van een toekomstbestendig netwerk van zorgverleners en welzijnsmedewerkers, teneinde de gezondheid en het welzijn van de (kwetsbare-) ouderen in Elsloo (gemeente Stein) te bevorderen. We willen dit verwezenlijken door het ontwerpen en onderhouden van een integraal, samenhangend zorgproces rondom de kwetsbare ouderen, een lerend netwerk, het scheppen van randvoorwaarden voor toekomstbestendige samenwerking en het herstructureren van de zorg over huidige domein en financiële grenzen heen. Sinds de oprichting van het netwerk zijn er vanuit deze brede samenwerking diverse aanzetten gegeven voor het bieden van integrale zorg in Elsloo, gericht op het behouden van zelfstandigheid voor ouderen en een efficiënte inzet van formele en informele zorg- en welzijnspartners. Het Zorgnetwerk biedt op dit moment:

- een sociale kaart;
- netwerkbijeenkomsten en nieuwsbrieven;
- Primus inter Pares programma
- aandacht voor valpreventie
- Proactieve zorgplanning
- interprofessioneel leerprogramma en mogelijkheden voor afstudeerstages.

Het Zorgnetwerk werkt hierin dus faciliterend.

03

Het werk organiseren (bouwsteen 3)



Nieuw functiehuis en opleidingsmatrix

In het nieuwe functiehuis vormt het uitgangspunt bekwaam = bevoegd de basis. De basis van het functiehuis zijn meer generiek omschreven functiebeschrijvingen. Hierdoor ontstaat binnen Vivantes ruimte om ook anders opgeleide medewerkers aan te trekken. Door medewerkers modulair op te leiden kunnen ze bekwaam worden gemaakt voor het werk dat ze gaan doen. Daarnaast worden hierdoor meer ontwikkelmogelijkheden gecreëerd voor medewerkers, zonder dat ze complete opleidingen moeten volgen.

In 2024 is per nieuwe functie vastgelegd welke (risicovolle- en voorbehouden) handelingen een functionaris mag verrichten. Daaraan gekoppeld is een zogenaamde opleidingsmatrix opgesteld waarin de verplichte trainingen/scholingen zijn vastgelegd voor iedere functie om te zorgen dat deze functionarissen daadwerkelijk bekwaam en daarmee bevoegd zijn. Begin 2025 zal deze opleidingsmatrix vastgesteld worden door het strategisch team en de gremia.

RICHTLIJN MULTIDISCIPLINAIR SAMENWERKEN

Vivantes hanteert voor alle intramurale bewoners een uniforme, efficiënte en transparante werkwijze welke ten goede komt aan het professioneel handelen en bijdraagt aan kwalitatief goede zorg en ondersteuning en daarmee aan de kwaliteit van leven van bewoners. Deze werkwijze is vastgelegd in de richtlijn Multidisciplinair samenwerken. Hierin is afstemming en samenwerking met het eigen netwerk van de cliënt (o.a. matches van wederzijdse verwachtingen) een onmisbare voorwaarde.

VIVANTES ADVIES RAAD

In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat Vivantes nog onvoldoende structurele mogelijkheden voor professionals biedt om daadwerkelijk invloed uit te oefenen op hun beroepsontwikkeling en beroepsinhoud. Ruimte voor professionele zeggenschap is van groot belang om de inrichting van welbevinden en zorg binnen Vivantes duurzaam vorm te geven. Daarom is in overleg tussen de OR en de Raad van Bestuur in 2024 afgesproken om een professionele adviesraad op te richten. We gaan dit binnen Vivantes de VAR noemen: Vivantes Advies Raad. Het doel van de VAR is om vanuit een beroepsinhoudelijke optiek bij te dragen aan het beleid van Vivantes en om beroeps(inhoudelijke) ontwikkelingen te bevorderen. De VAR verbindt onze professionele beroepsoefenaars met onze missie, visie en kernwaarden.

Hiermee wordt ook de relatie tussen onze medewerkers, de bestuurder en de locaties van Vivantes (zowel intra- als extramuraal) geoptimaliseerd, wat de samenwerking bevordert.

Binnen deze rol geeft de VAR gevraagd en ongevraagd advies en brengt ideeën en vragen in bij de bestuurder. Hiermee draagt de VAR gericht bij aan het beleid van Vivantes. Ook heeft de VAR de inspirerende taak richting de teams om medewerkers te stimuleren, motiveren en ondersteunen om zo de kwaliteit van welbevinden en zorg te verbeteren en bij te dragen aan plezier op de werkvloer. Focusgebieden van de VAR zijn kwaliteit van welbevinden en zorg, cliënt- en medewerkerstevredenheid, cliënt- en medewerkerparticipatie, werkplezier- en werkgeluk, het zijn van een lerende en wendbare organisatie en innovatie. Oprichting van de VAR moet in 2025 geëffectueerd worden.

TEGENSPRAAK

In de samenwerkingsbijeenkomst van het strategisch team en het middenkader op 9 oktober 2024 zijn een dertigtal medewerkers vanuit alle bedrijfsonderdelen en locaties uitgenodigd. Deze medewerkers hebben het management verteld wat er leeft en speelt en wat naar hun mening niet of onvoldoende wordt gezien of gehoord door het management. Deze vorm van tegenspraak kan fouten voorkomen en zorgt voor meer betrokkenheid en draagvlak voor besluiten. Naar aanleiding

van deze bijeenkomst is besloten om deze vorm van tegenspraak ook in 2025 verder vorm te geven en in te bedden binnen de organisatie.

LEIDERSCHAP Tertiair overleg

In 2024 is gestart met een tertiair overleg. Hierin nemen de leden van het strategisch team en de locatiemanagers deel. Doestelling van dit overleg is elkaar meenemen in de voortgang van de jaarplannen en de bedrijfsvoering van de verschillende bedrijfsonderdelen en de locatiejaarplannen. Hiermee wordt gefaciliteerd dat we elkaar informeren en er van elkaar geleerd kan worden.

Samenwerking

In 2024 zijn de locatiemanagers met elkaar aan de slag in het kader van teambuilding en samenwerking. Ook het strategisch team is hiermee gestart. Daarnaast zijn er twee dagen besteed aan de samenwerking tussen strategisch team en de locatiemanagers onder begeleiding van een externe trainer/coach. De insteek van deze bijeenkomsten is elkaar begrijpen, afstemmen, verbinden etc.

YSIS

Toen in 2021 de ideeën ontstonden om een eigen behandeldienst binnen Vivantes op te zetten is besloten om het behandeldossier dat door de externe behandeldienst werd gebruikt over te nemen. Hierdoor werd de impact van het opzetten van een eigen behandeldienst

minder groot. Een kleine 3 jaar later zien we dat er een aantal issues zijn die aangepakt moeten worden (dubbele administratieve handelingen, onvoldoende integraliteit, etc.). Daarom is in 2024 besloten om over te stappen naar Ysis (Gerimedica) als behandeldossier. Alle bestaande issues worden hiermee opgelost. Implementatie start in januari 2025.

NIEUWE APOTHEEK

In 2024 is Vivantes onder begeleiding van Intrakoop een offertetraject gestart voor invulling van de farmaceutische dienstverlening binnen de organisatie. Een werkgroep bestaande uit de leden van de geneesmiddelencommissie van Vivantes aangevuld met de tactisch inkoper en de inkoopconsulent van Intrakoop, hebben een programma van eisen opgesteld en uit een longlist met apotheken (die Intrakoop heeft aangeleverd) een keuze gemaakt voor 4 leveranciers die deel hebben genomen aan het offertetraject. Naar aanleiding van dit offertetraject is de farmaceutische zorg op 01-11-2024

overgegaan naar Zorgapotheek. Deze partij kwam op kwaliteit en prijs als beste uit de bus.

BPM

Eind 2023 is het projectplan bedrijfsproces management vastgesteld door het strategisch team. De doelstelling van het project is het inzichtelijk maken van de structuur van de bedrijfsprocessen binnen Vivantes op basis van het Nictiz-model en komen tot een draaiboek voor het opstellen en borgen van de bedrijfsprocessen. In onderstaande afbeelding is het tijdsplan van de verschillende fases weergegeven. De ondernemingsraad en het strategisch team worden op dezelfde momenten op de hoogte gebracht van de voortgang.

PERSONEELSBESTAND

Eind 2023 had Vivantes 749 medewerkers in dienst. Eind 2024 zijn dit 789 medewerkers. Bijna 96% is in vaste dienst en 2% zijn uitzendkrachten of ZZP'ers. Ook zijn in 2024 ruim 11 Fte aan meer-

uren gewerkt door eigen medewerkers. Over heel 2024 stond (gemiddeld) 27,96 FTE aan vacatureruimte open. De gemiddelde leeftijd bedraagt 43,1 jaar en medewerkers zijn gemiddeld 5,46 jaar in dienst bij Vivantes.

INSTROOM EN UITSTROOM

In totaal is in 2024 158,07 FTE aan medewerkers uitgestroomd en 175,31 FTE ingestroomd. Hier beneden is een overzicht van de functies in de direct zorgverlening opgenomen. Zie het schema op pagina 11.

ZIEKTEVERZUIM

Het gemiddelde verzuim in 2024 betrof 9,49%. Daarmee is het verzuim gedaald ten opzichte van 2023 (10,4%), maar nog steeds hoger dan het branchegemiddelde (9,07%).

OPLAADPUNT

Vivantes wil investeren in haar menselijk kapitaal en oprechte aandacht hebben voor de medewerker. Uit de RI&E en verzuimanalyse blijkt dat veel

FUNCTIE	INSTROOM (FTE)	UITSTROOM (FTE)
Zorgondersteuner	17,44	7,25
Assistent Zorg en Welzijn	27,9	25,83
Helpende	6,28	7,22
Helpende Zorg en Welzijn	23,58	18,89
Verzorgende	-	2,67
Verzorgende IG	11,6	13,93
EVV	7,78	11,22
Begeleider	0,89	-
Welzijnsmedewerker niveau 3	0,78	0,67
Welzijnsmedewerker niveau 4	1,67	6,22
Coördinerend begeleider	3,22	3,11
Verpleegkundige	12	8,89
Wijkverpleegkundige	0,78	0,78
Verpleegkundige Ouderenzorg	2,33	4,22
Totaal	116,25	110,9

medewerkers klachten ervaren als gevolg van fysieke en mentale (over)belasting. Medewerkers hebben behoefte aan een plaats waar ze hun verhaal kwijt kunnen. Bij de eigen leidinggevende lukt dit – gezien de aard van de vragen, de hiërarchie of de samenwerking - niet altijd.

Het doel van het oplaadpunt is om laagdrempelig en toegankelijk te zijn voor medewerkers met als doel het welzijn van de medewerkers te verbeteren. Het gaat erom dat de medewerker lekker in zijn vel zit en daardoor duurzaam inzetbaar is (en blijft). Voorkomen is tenslotte beter dan genezen! In november 2023 is binnen Vivantes het Oplaadpunt van start gegaan. Over de periode van 20 november 2023 t/m 15 oktober 2024 hebben zich 16 medewerkers gemeld bij het Oplaadpunt. De medewerkers die het Oplaadpunt hebben benaderd zijn tevreden over de ondersteuning die ze hebben gekregen. Ze geven aan het Oplaadpunt bij collega's aan te raden. Ook leidinggevendenden brengen het Oplaadpunt regelmatig onder de aandacht.

Begin april 2024 is het digitale oplaadpunt gelanceerd. Op dit online platform

worden medewerkers via themategels geïnformeerd over mogelijkheden om gezond en met plezier aan het werk te blijven. Het geeft hiermee een overzicht van het aanbod van Vivantes en van de zorgverzekeringen op verschillende vitaliteitsonderwerpen. Tot en met oktober 2024 is het platform 1588 x bezocht waarbij er in totaal meer dan 4000 x is gekeken op een bepaalde tegel. De tegels met de thema's 'Oplaadpunt', 'Bewegen', 'bedrijfsarts' en 'beeldschermbril' zijn het vaakst bekeken.

PLANNEN EN ROOSTEREN

Het veranderprogramma 'Anders Kijken is Anders Doen 2024' introduceert een nieuwe visie op plannen en roosteren en benadrukt de noodzaak van een cultuurverandering in denken en doen. In 2024 is op basis van deze visie een oriëntatie gestart op een nieuw roostersysteem, dat in de eerste helft van 2025 zal worden geïmplementeerd.

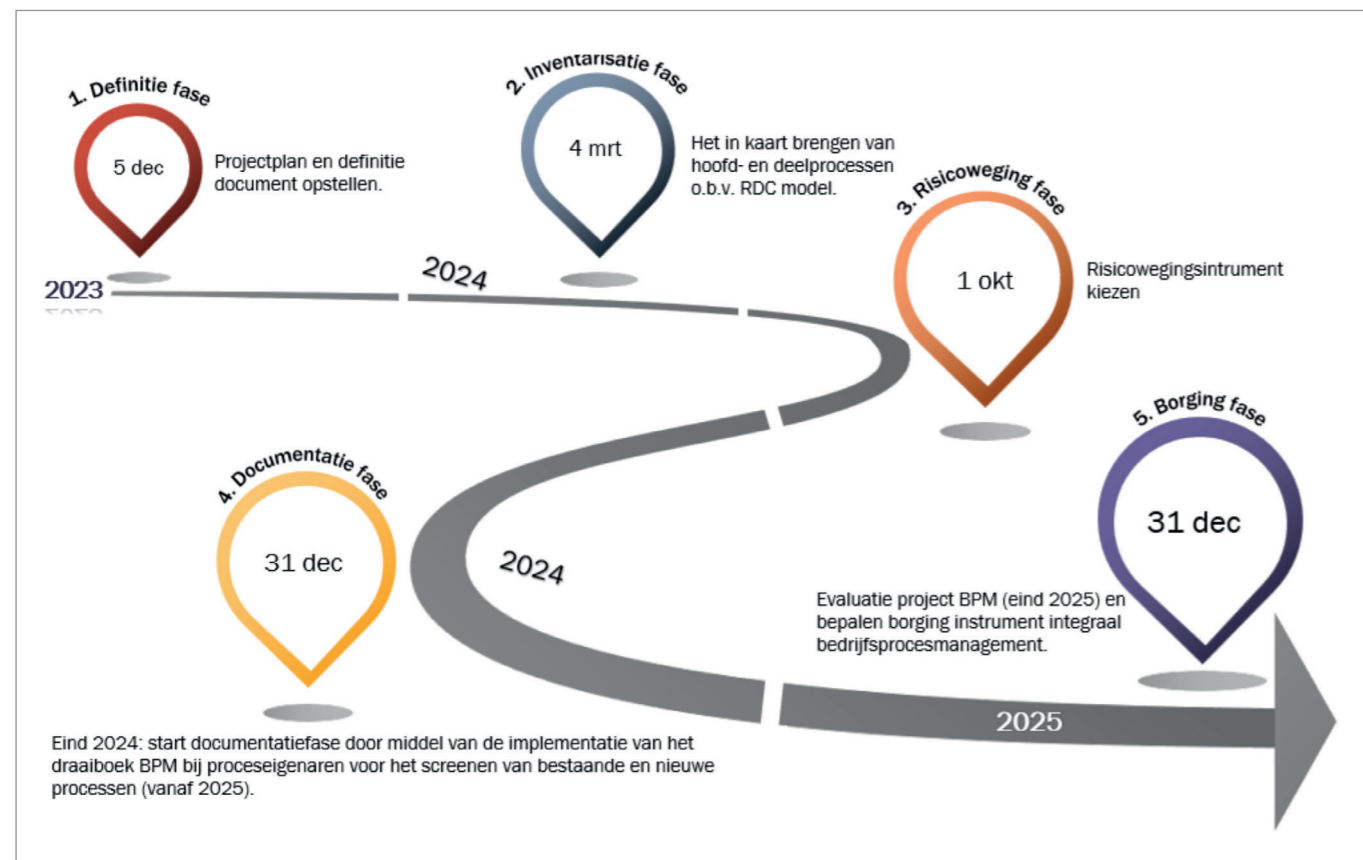
ZORGTECHNOLOGIE

In 2025/2026 lopen de contracten af aangaande onze zorgtechnologie (zorgalarmering, spreek-luisterverbinding, cameratoezicht). Vanaf 2023 loopt er een project om te komen tot nieuwe

zorgtechnologie. Doelstelling was na een uitgebreide marktverkenning te starten met een proefopstelling in de zorg (Proof of Concept: PoC) van de geselecteerde partij.

Mede op basis van een kleinschalige PoC in een fictieve cliëntkamer van twee partijen uit de selectie is de keuze gemaakt voor een aanbieder met een innovatieve oplossing voor alarmering, spreek-luister verbinding en de mogelijkheid tot cameratoezicht in de cliëntkamer in combinatie met diverse sensoren ten behoeve van veilige zorg om meer data gedreven te gaan werken.

Met deze aanbieder gaan we in 2025 in één locatie vijf maanden lang testen in een PoC 2.0. Op basis daarvan wordt besloten of we deze oplossing uitrollen over alle locaties.



04

Leren en ontwikkelen (bouwsteen 4)

Cliënttevredenheidsonderzoek en PREM

In 2024 is een nieuwe opzet van het cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) ontwikkeld in samenspraak met de centrale cliëntenraad van Vivantes. Deze nieuwe opzet voorziet er in dat 4 weken voor een ondersteuningsplanbespreking of een multidisciplinair overleg (MDO) van een bewoner een vragenlijst digitaal wordt uitgezet naar de bewoner en de eerste contactpersoon. De bewoner kan aan het begin van de vragenlijst een keuze maken uit een aantal thema's die voor hem/haar belangrijk zijn. Over de gekozen thema's worden vragen voorgelegd die de bewoner kan invullen. De gegeven antwoorden kunnen, als de bewoner hier toestemming voor geeft, tevens gebruikt worden als input voor de ondersteuningsplanbespreking of het MDO. Op deze wijze willen we beter kunnen aansluiten bij de behoefte van bewoners en kunnen zaken snel worden opgepakt.

De vragen van Zorgkaart Nederland zijn als apart onderdeel opgenomen in dit cliënttevredenheidsonderzoek. In overleg met de centrale cliëntenraad, kunnen bewoners ook een beroep doen op o.a. vrijwilligers die bewoners kunnen ondersteunen bij het invullen van de vragenlijsten.

Voor de PREM (de verplichte vragenlijst die de ervaring en beleving van cliënten met de wijkverpleging meet) is in 2024 nog een 1 puntprevalentie meting uitgevoerd. In 2025 zal dit ook een continue meting worden, gekoppeld aan de ondersteuningsplanevaluatie. Ook hier wordt vanaf meetjaar 2024 gebruik gemaakt van een digitale vragenlijst.

EVERYBODY FRANK

Op 6 mei 2024 is Vivantes gestart met een nieuwe manier om medewerkerstevredenheid te meten. Niet meer één keer per 2 jaar, maar continu. Omdat we het hele jaar door willen weten wat medewerkers energie geeft in hun werk en wat hen energie kost, gaan we aan de slag met de app Everybody Frank. Medewerkers ontvangen 3 keer in de week een vraag over de verschillende onderdelen van hun werkbeleving. De vragen worden verspreid over de week gesteld, zodat medewerkers iedere week andere vragen krijgen op willekeurige momenten. De vragen zijn kort en in 2 seconden te beantwoorden. Via een persoonlijk dashboard krijgt de medewerker inzicht in zijn/haar werkgevoel en werkwezigheid. Daarnaast heeft elke leidinggevende toegang tot een rapport voor zijn/haar bedrijfsonderdeel. Hiermee kunnen leidinggevendenden in gesprek gaan met medewerkers over de ervaren werkbeleving om deze vervolgens te verbeteren.

EXTERNE VISITATIE (AWO)

Op 25 januari 2024 heeft voor het 2^e

opeenvolgende jaar een kwaliteitsvisitatie binnen het AWO-netwerk plaatsgevonden. Tijdens deze visitatie, die door Cicero werd georganiseerd, concludeerden we dat alle organisaties voor dezelfde uitdagingen staan op dezelfde onderdelen (Hoe borg je kwaliteit? Wie is verantwoordelijk voor kwaliteit?) en we met dezelfde dingen bezig zijn. De wijze waarop we deze uitdagingen aanpakken verschillen echter wel per organisatie. Uniformiteit in dergelijke processen tussen organisaties onderling zou het leren en verbeteren van elkaar een boost kunnen geven.

De externe visitatie wordt als inspirerend ervaren. Afgesproken is om niet alleen tijdens deze dag het contact met elkaar op te zoeken maar dit ook tussentijds te blijven doen. Er wordt daarom een gezamenlijk Teams kanaal ingericht om laagdrempelig met elkaar contact te houden en van elkaar te leren. De werkvorm voor deze externe visitatie is bevallen maar wordt voor de volgende keer aangepast. De organiserende organisatie bepaalt hoe en waarover we het gesprek met elkaar aangaan. In 2025 zal op 13 februari de externe visitatie georganiseerd worden door Vivantes.

LEREN & ONTWIKKELEN

Ook is in 2024 een teamleider leren & ontwikkelen aangetrokken. De teamleider moet zorgen voor een betere verbinding met de (regionale) onderwijsorganisaties waarmee de ingezette koers van Vivantes zoals, beschreven in het strategisch opleidingsplan gerealiseerd kan worden. Daarnaast is het van belang dat het interne opleidingsaanbod onder de noemer 'bekwaam is bevoegd' geprofessionaliseerd wordt. Dit is nodig om recht te doen aan de inrichting van het nieuwe functiehuis zodat medewerkers nu en in de nabije toekomst kunnen beschikken over de juiste competenties en vaardigheden om de

ondersteuningsbehoefte van bewoners in te vullen.

WERKOVERLEG

Het werkoverleg is een belangrijke overlegvorm binnen Vivantes die opgenomen is in de richtlijn multidisciplinair samenwerken van Vivantes. Het uitwisselen van informatie en meningen over zowel organisatorische als vakinhoudelijke zaken staat hierin centraal en er worden afspraken gemaakt over werkwijzen en omgangsvormen op de afdeling/locatie. Om hierin uniformiteit aan te brengen wordt er wordt door alle teams gebruik gemaakt van een vaste agenda die terug te vinden is in Joost (documentbeheersysteem).

KPI'S KWALITEIT

Eind 2024 is een set van 10 kwaliteits-KPI's opgesteld die meegenomen gaan worden in de stuurinformatie in het nog in te richten managementdashboard. Begin 2025 zullen deze worden besproken in het strategisch team en met de gremia. Het betreft de volgende KPI's:

1. Percentage MDO's en ondersteuningsplanevaluaties dat tijdig heeft plaatsgevonden volgens de richtlijn multidisciplinair samenwerken;
2. Percentage medewerkers welke voldoen aan de gestelde norm m.b.t. deskundigheid;
3. Aantal vergeten giften is per maand niet hoger dan 1% van het totaal aantal giften;
4. Instroom/uitstroom personeel;
5. ACP vastgelegd in dossier;
6. Zorgkaart Nederlandscore;
7. Aantal eens en helemaal eens antwoorden/respondenten;
8. Bewonerservaring met respect en persoonlijke aandacht;
9. Familiebetrokkenheid bij zorgplanning;
10. Perceptie van autonomie bij bewoners.



05

Reflectie op kwaliteit

WERKEN AAN GEMEENSCHAPPELIJK KWALITEITSBEELD (AWO)

Met de komst van het generieke kwaliteitskompas hebben 6 deelnemende VVT-organisaties vanuit de Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg een aanzet gemaakt om te komen tot een regionaal kwaliteitsbeeld Zuid-Limburg. Dit kwaliteitsbeeld voor de regio is opgesteld door de voor kwaliteit & veiligheid verantwoordelijke medewerkers van Cicero, Vivantes, Envida, Zuyderland, Sevagram en Meander. In het kwaliteitsbeeld zijn de thema's van het kwaliteitskader verpleegzorg gehanteerd. Hiervoor zijn in eerste instantie per thema/onderwerp de (data)bronnen geïdentificeerd. Dit zijn bijvoorbeeld verschillende metingen die worden uitgevoerd of data die beschikbaar zijn uit systemen. Hierin is geen uniformiteit tussen de verschillende instellingen. Metingen bij de verschillende organisaties omvatten een diverse scope; van een onderdeel van een thema tot aan alle thema's en onderwerpen.

Vervolgens werd op de zorginhoudelijke en de randvoorwaardelijke thema's per organisatie een kleurscore gegeven en werden sterke punten, kansen, problemen en uitdagingen gezamenlijk besproken. Daar waar op thema's door een organisatie geen meting werd uitgevoerd die gebruikt kon worden voor een classificatie of data beschikbaar was, werd vanuit de professionele inschatting van

de kwaliteitsverantwoordelijke gescoord. Op deze wijze werd door de 6 organisaties op uniforme wijze gekeken naar alle aspecten van kwaliteit en werden overal dezelfde thema-onderwerpen gescoord. In 2025 zal worden onderzocht of deze eerste verkenning verder vormgegeven kan worden.

LXP

Om medewerkers beter te faciliteren op het gebied van leren & ontwikkelen is in 2024 gekozen voor een nieuw Learning Experience Platform (LXP). Dit zal in 2025 uitgerold worden. Door dit LXP worden medewerkers gefaciliteerd om hun deskundigheid op peil te houden en leidinggevendenden beschikken voortdurend over een actueel overzicht van de deskundigheid van zijn/haar medewerkers. Ook is er opnieuw naar de content van het LXP gekeken en is erg gekozen voor een uitgebreidere content (All You can learn). Begin 2025 zal het leermanagementsysteem opnieuw worden ingericht (functiehuis en content). Door meer modulair te gaan opleiden afgestemd op de behoeften van bewoners en de competenties van medewerkers, wil Vivantes een aantrekkelijke werkgever blijven in de regio.

VEILIGHEID

In Joost worden meldingen incidenten cliënten (MIC), meldingen incidenten medewerkers (MIM), meldingen ouderemishandeling en klachten

vastgelegd. Voor elke locatie is een dashboard gemaakt in Joost dat inzicht geeft in de actuele stand van zaken met betrekking tot deze meldingen en klachten. Dit dashboard is te gebruiken door locatiemanagers en leidinggevendenden, de verpleegkundigen ouderenzorg, de wijkverpleegkundigen en behandelaren. Zij zijn allen geautoriseerd om deze dashboards te benaderen. Daarnaast zijn voor de verpleegkundigen ouderenzorg en de wijkverpleegkundigen daarnaast dashboards ingericht die hen ondersteunen bij het maken van een kwartaal analyse van de MIC-meldingen. Hierdoor kunnen makkelijker trends worden gesignaleerd en verbetermaatregelen worden getroffen. De beleidsmedewerker kwaliteit ondersteunt hierin en analyses worden besproken bij het kwaliteitsoverleg (1 keer per kwartaal).

VERBETERREGISTER EN PROCEDURE

Daarnaast is in 2024 een start gemaakt met het verbeterregister. Het verbeterregister geeft een totaalbeeld van de verbeteracties op organisatieniveau die voortkomen uit formele toetsingen (CTO, PREM, LPZ-meting, MTO, Klachten en meldingen, audits, etc.). Het geeft inzicht in de status en samenhang van deze verbeteracties en wordt gebruikt om te sturen op kwaliteit. In de procedure verbeterregister is vastgelegd op welke wijze binnen Vivantes monitoring plaatsvindt van verbeteracties op organisatieniveau.

06

Perspectief naar 2025

De thema's die in 2024 binnen Vivantes zijn opgepakt vragen ook in 2025 aandacht in de besturing en beheersing van de organisatie. De speerpunten voor 2025 richten zich op het (verder) verbeteren van de kwaliteit van zorg en dienstverlening, het creëren van een positieve en productieve werkomgeving en het bevorderen van duurzaamheid binnen de organisatie. Door te focussen op cultuurverandering, herijking van functies, goed werkgeverschap, een nieuw voedingsconcept, zorgtechnologie en duurzaamheid, streeft Vivantes naar een toekomstbestendige en hoogwaardige zorgverlening voor ouderen.

ANDERS KIJKEN IS ANDERS DOEN

Cultuurverandering:

- Het programma 'Anders Kijken is Anders Doen' richt zich op een nieuwe benadering van zorg, geïnspireerd door Teun Toebees. Dit programma benadrukt het belang van aandacht en het echt zien van de mens, vooral bij mensen met dementie.
- Het doel is om een cultuur te creëren waarin de behoeften van bewoners en cliënten centraal staan, en waarin medewerkers bewust worden gemaakt van de noodzaak tot verandering.

Arbeidsmarktbenadering:

- Er wordt gestreefd naar het betrekken van anders of niet-geschoolde mensen bij de ondersteuning in verpleeghuizen. Het principe 'bekwaam is bevoegd' wordt leidend, wat betekent dat medewerkers op basis van hun vaardigheden en affiniteit taken kunnen uitvoeren, ongeacht hun formele opleiding.

IMPLEMENTATIE FUNCTIEHUIS

Nieuwe functie-indelingen:

- De taken, verantwoordelijkheden en werkzaamheden binnen de organisatie worden herverdeeld op basis van bekwaamheid in plaats van genoten opleiding. Dit betekent dat medewerkers taken kunnen uitvoeren waarvoor ze bekwaam zijn, ongeacht hun formele kwalificaties.

- Dit nieuwe functiehuis is in 2024 beschreven en wordt in 2025 geïmplementeerd, met als doel een efficiëntere en effectievere samenwerking binnen de teams.

Modulaire bijscholing:

- Medewerkers krijgen modulaire bijscholing om ervoor te zorgen dat ze bekwaam en bevoegd zijn om de juiste ondersteuning te bieden aan cliënten en bewoners. Dit zorgt voor flexibele en competente medewerkers die beter kunnen inspelen op de behoeften van bewoners en cliënten.

GOED WERKGEVERSCHAP

Veilige en gezonde werkomgeving:

- Vivantes streeft naar een veilige, gezonde en respectvolle werkomgeving voor zijn medewerkers. Dit omvat aandacht voor scholing, ontwikkelmogelijkheden, preventie van verzuim en het behouden van een goede balans tussen werk en privé.
- In 2024 is een strategisch opleidingsplan opgesteld, waarin de visie op leren, opleiden en ontwikkeling is geformuleerd. Dit plan wordt jaarlijks geconcretiseerd via een operationeel opleidingsplan.

Strategisch HR-beleid:

- Het strategisch HR-beleid wordt in 2025 verder uitgewerkt, daarnaast wordt een begin gemaakt met de implementatie ervan, met als doel goed werkgeverschap te bevorderen. Dit beleid omvat een breed scala aan activiteiten, faciliteiten en waarderingsmomenten onder de noemer 'Viva Vivantes'.
- Het beleid richt zich op het creëren van een aantrekkelijke en productieve werkomgeving, waarin medewerkers met plezier kunnen werken en zich kunnen ontwikkelen.

ETEN EN DRINKEN

Nieuw voedingsconcept:

- In 2024 is een nieuw voedingsconcept geïmplementeerd in samenwerking met Holland Food Service. Dit concept richt zich op duurzaamheid en toekomstbestendigheid, met aandacht voor de behoeften van bewoners en cliënten.
- Medewerkers van de voedingsdienst worden op locatie ingezet om te zorgen voor de kwaliteit van eten en drinken, in nauwe samenwerking met andere collega's.

- In 2025 moet dit concept verder geborgd worden, in nauwe samenspraak met o.a. de locaties en centrale cliëntenraad.

Sfeer- en smaakbeleving:

- Er wordt expliciet aandacht besteed aan de sfeer- en smaakbeleving van eten en drinken, afgestemd op de behoeften van bewoners en cliënten. Dit draagt bij aan het welzijn en de tevredenheid van de zorgvragers.

ZORGTECHNOLOGIE EN INFORMATIEMANAGEMENT

Vervanging zorgtechnologie:

- In 2025 wordt een besluit genomen over de vervanging van de huidige zorgtechnologie. De nieuwe technologie wordt gefaseerd geïmplementeerd vanaf Q2 2025, na een uitgebreide impactanalyse en diverse testen.
- Dit moet leiden tot een efficiëntere en effectievere inzet van zorgtechnologie binnen de organisatie.

NIS2-richtlijn:

- Vivantes voldoet eind 2025 aan de nieuwe NIS2-richtlijn op het gebied van informatiebeveiliging. Dit omvat technische en procesmatige aanpassingen, evenals scholing van het managementteam en strategisch team.
- De organisatie moet voldoen aan de kaders van NEN7510, wat betekent dat er nog stappen moeten worden afgerond op het gebied van procesmanagement en -eigenaarschap.

DUURZAAMHEID

Actiz richtlijnen:

- Vivantes volgt de Actiz richtlijnen voor duurzaamheid, met specifieke aandacht voor het terugdringen van voedselafval, afvalscheiding en bewust inkopen van middelen, materialen en diensten.
- Het duurzaamheidsbeleid wordt verder geconcretiseerd en afgestemd op de acties uit de uitvoeringsplannen van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0.

Energetische agenda:

- De energetische agenda wordt uitgevoerd, met als doel het verduurzamen van het vastgoed en het verminderen van de ecologische voetafdruk van de organisatie.
- Dit omvat onder andere het optimaliseren van schoonmaakprocessen en het beter scheiden en reduceren van (rest)afval.

Kwaliteitsbeeld

Vivantes 2024

