

KWALITEITSVERSLAG 2020

‘Vertrouwen en veerkracht’



Vughterstede

Hart voor goede zorg





Inhoud

Wie we zijn	3
Inleiding	4
1. Even kort terugkijkend: voortgang meerjarenplan	6
2. De ambities en de resultaten daarvan in 2019 en 2020	7
Vugherstede is dé ouderenorganisatie en dé werkgever van Vught.....	7
Vugherstede doet wat nodig is om zo thuis als mogelijk te blijven.....	9
Vugherstede werkt samen	9
Vugherstede blijft in control	11
3. Leren en verbeteren in 2020	13
Centraal in de verbetercyclus: kwaliteitsrapportages.....	13
Cliënten en bewoners	14
Samenstelling populatie.....	17
Wachttijstinformatie.....	17
Klachten (regulier).....	18
Meldingen IGJ.....	18
Incidentmeldingen (MIC).....	18
Onvrijwillige zorg.....	19
4. Inzet kwaliteitsgelden.....	21
5. Personeelssamenstelling Wlz	22
6. Governance in 2020	24
De raad van toezicht.....	24
De cliëntenraad	25
De ondernemingsraad.....	25
Lerend netwerk	26
7. Nabeschuiving.....	27



Wie we zijn

Vugherstede is sinds vele jaren een aanbieder van ouderenzorg. We hebben twee mooie locaties in Vught waar we onze intramurale zorg gehuisvest hebben. Daarnaast bieden we seniorenwoningen, thuiszorg, begeleiding en particuliere zorg aan.

De service van Vugherstede bestaat uit vier pijlers – de vier hartjes in ons logo: zorg, wonen, welzijn en diensten. Primair zijn we een aanbieder van zorg, daarom komt de pijler zorg ook terug in ons motto ‘hart voor goede zorg’. Onze visie is eenvoudig: we leveren persoonsgerichte zorg met een hart voor goede zorg. Dit dragen we uit door te werken volgens vier kernwaarden. Deze vormen voor ons het kompas waarop we varen.

Wij hebben oog voor elkaar

Het gevoel in verbinding te staan met anderen is voor ieder mens essentieel. Wij vinden het daarom belangrijk dat onze cliënten én medewerkers deze betrokkenheid ervaren en als mens gezien worden. Bij Vugherstede staan we open voor elkaar. Naar onze cliënten toe hebben we natuurlijk aandacht voor de kwetsbaarheid die zij hebben. Maar zij ervaren vooral dat we in gesprek gaan en oprechte belangstelling hebben voor de verhalen van hun leven.

We laten ruimte voor eigen regie

In verbinding staan, betekent voor ons ook dat we aandacht hebben voor iemands kwaliteiten, wensen en behoeften. Én dat we daar zo veel mogelijk op inspelen. Wij geven zowel onze cliënten als medewerkers graag de vrijheid om keuzes te maken die bij hen passen. Zo kunnen zij zelf invulling geven aan het pad dat zij bewandelen.

We maken afspraken en zijn daarop aan te spreken

Bij Vugherstede voegen we graag de daad bij het woord. Daarom leggen we de keuzes die onze cliënten en medewerkers maken, vast in concrete afspraken. We houden niet van loze beloftes. Dus pakken we onze verantwoordelijkheid om acties uit te voeren en beslissingen te nemen. En uiteraard zijn we aan te spreken op de afspraken die we gemaakt hebben.

We maken het verschil samen

Iedereen bij Vugherstede zet zich in om de hoogst haalbare kwaliteit te bereiken, namelijk het welbevinden van de cliënten en bewoners. Elke schakel in deze keten is belangrijk: Vugherstede als organisatie, de medewerkers, vrijwilligers, mantelzorgers en de cliënten zelf. Wij geloven in de individuele krachten en kwaliteiten van onze mensen. Door deze te verenigen staan we sterk. Zo werken we allemaal samen vóór de cliënt en mét de cliënt.



Inleiding

In korte tijd heeft Vughterstede flinke slagen gemaakt om de organisatie meer toekomstbestendig te maken. De organisatie was lange tijd intern gericht en (te) weinig bezig met de veranderende zorgvraag. De veranderende zorgvraag kenmerkt zich voornamelijk door het gegeven dat deze gecompliceerder en zwaarder wordt. Er komt een groter accent te liggen op dementiezorg. Hiermee moeten medewerkers natuurlijk worden geholpen. Dit heeft impact op de organisatie en op de manier van werken. Medewerkers moeten hierin worden gefaciliteerd. Ons ideaalbeeld is dat verbetering ontstaat vanuit de teams. Om die reden hebben we coachend leiderschap als norm gesteld. Dat betekende vanaf 2020 voor de intramurale teams dat expertise naar de teams werd gebracht in de vorm van de kwaliteitsverpleegkundige (n). Niet om kennis over te dragen, maar om de teams te leren verbeteren.

Bovenstaande ontwikkeling past ook bij de transitie die de afgelopen jaren werd ingezet binnen de thuiszorg. Ook daar was het noodzakelijk dat we ons gingen richten op toekomstbestendigheid. Ouderen wonen langer thuis, hebben zwaardere vormen van zorg en ondersteuning nodig en we zullen meer en meer moeten sturen op het sociale netwerk. De thuiszorg was echter gestoeld op de werkwijze in de intramurale sector. Tevens waren de wijkverpleegkundigen te weinig gepositioneerd binnen de teams. Gelijk aan de beweging die is ingezet met de kwaliteitsverpleegkundigen, kiezen we er bewust voor om de regie en verantwoordelijk meer en meer te leggen bij de professionals. Minder top down, meer vanuit eigen regie en meer vanuit 'zelf doen'. Teams worden op deze manier coachend aangestuurd en gefaciliteerd om zelf de handschoen op te pakken. Samensturing noemen we dat.

Maar als we terugkijken naar het afgelopen jaar is er maar één onderwerp wat 2020 heeft bepaald. Dat is natuurlijk corona. Het jaar was nog maar net begonnen toen dit virus zich aandiende. Vanaf maart beheerste corona alle agenda's en heeft het onze wereld op z'n kop gezet. Na de eerste crisis waarin een uitbraak ons weliswaar bespaard bleef, hebben we slechts even een rustmoment gehad. In die periode hebben we teruggekeken en geëvalueerd. Veel plannen lagen stil of werden door corona vertraagd. Maar we wilden ook graag leren van deze heftige periode. We hebben daarom ons handelen geëvalueerd door zowel medewerkers, bewoners als contactpersonen te bevragen. Hoe hebben we het gedaan, wat kan beter? Een samenvatting van deze evaluatie is te vinden in hoofdstuk 3.

Toen we dachten dat we het ergste hadden gehad, kregen we eind november wel te maken met een grote uitbraak. Zo'n 40% van onze bewoners was besmet. We hebben een ziekteverzuim gekend van 19%. Dat was heftig. Maar we waren wel iets beter voorbereid dan in het voorjaar. We wisten elkaar daardoor snel te vinden en net als in het voorjaar kwam het corona crisisteam weer regelmatig bij



elkaar. En wederom hebben we onze lessen geleerd. Zo mogen we wat minder ad hoc reageren. De communicatie was in de tweede crisis beter en ook de balans tussen veiligheid en welzijn was beter geborgd. Er is op vele punten bewust gekozen voor het welzijn van bewoners. Zo zijn familieleden, hoe erg de corona ook heerste, altijd welkom gebleven. Corona heeft ons uiteindelijk gesterkt in ons gevoel van saamhorigheid. Binnen Vugherstede, maar ook binnen Vught. We voelden ons gehoord en gewaardeerd. Gecombineerd met een goede en duidelijke communicatie is er veel draagvlak geweest voor al die maatregelen die we moesten nemen. Het afgelopen jaar heeft ons ook geleerd dat we meer moeten professionaliseren, minder afhankelijk moeten zijn van specifieke functionarissen. Het heeft ons geleerd om meer te denken vanuit scenario's en niet te snel een oplossing te willen. We zijn ons gaan beseffen dat we in een maatschappij leven met angsten, virussen, pandemieën en dat wij als zorgorganisatie daar een weg in moeten vinden. Waar willen we onszelf tegen beschermen en hoe ver gaan we daarin? De crises lieten ons inzien meer mét de bewoner of client te communiceren en minder óver. Ons zorghart is soms zo groot dat we het willen overnemen en bepalen. Dat we denken te weten wat goed is voor onze ouderen. Eigen regie betekent echter ook dat er keuzes worden gemaakt die misschien niet veilig voelen of zijn.

Het afgelopen jaar heeft ons bewuster gemaakt van onze kwetsbaarheid. Dus het bekrachtigde ook precies het proces wat we hadden ingezet. We moeten meer en meer klaar zijn voor de toekomst, nu echter met een extra inhaalslag voor de boeg. Want corona heeft boven alles gezorgd voor de nodige vertraging...



1. Even kort terugkijkend: voortgang meerjarenplan

In 2018 vond een bestuurswissel plaats. Direct daarna is gestart met een nieuw meerjarenplan. In breed verband hebben we destijds stilgestaan bij de kansen en bedreigingen, sterktes en zwaktes. De conclusie was toen dat Vugherstede een kleine, slagvaardige en ambitieuze organisatie is waar de lijnen kort zijn en de communicatie informeel. Onze medewerkers zijn erg betrokken. Ten aanzien van het welzijn van de cliënt, maar ook jegens elkaar. Vugherstede trad de cliënt echter wel op een wat traditionele wijze tegemoet. De organisatie was van oudsher namelijk erg intramuraal gericht. Dat is een sterkte, maar kent ook een zwakte. Belemmering van een aanbodgerichte aanpak is dat de doorstroom van een cliënt (van zelfstandig thuis tot verpleeghuis) een aantal forse 'schotten' kent. Er werd geprobeerd de cliënt zo lang mogelijk binnen het 'eigen schot' te houden. Zo leek bij elke 'overgang' naar zwaardere zorg een crisisachtige situatie te ontstaan. Vanwege wachtlijsten, bureaucratie of verkeerde verwachtingen. Grenzen werden met de beste bedoelingen opgerekt, met alle gevolgen van dien. Als laatste waren we destijds van mening dat Vugherstede erg naar binnen gericht was, zich naar de buitenwereld te bescheiden opstelde. Te weinig zichtbaar in de regio, te weinig gericht op samenwerking.

Om ook in de toekomst een sterk merk te blijven en de markt te kunnen blijven bedienen werden daarom "de ambities" geformuleerd. In het tweede kwartaal van 2019 zijn deze, ook weer in breed verband, verder uitgewerkt in 16 uitgangspunten. Dit hebben we gedaan met behulp van de cliëntenraad, ondernemingsraad en raad van toezicht. De uitgangspunten werden voor de eerste keer vertaald in het jaarplan van 2019.

In 2020 werden de uitgangspunten opnieuw onder de loep genomen. Er werd een verscherping aangebracht ten aanzien van regie in de teams, de zorgketen (passende zorg voor ouderen in Vught) en verouderde gebouwen. Hierop is het jaarplan voor 2020 gebaseerd.



2. De ambities en de resultaten daarvan in 2019 en 2020

Vughterstedede is dé ouderenorganisatie en dé werkgever van Vught.

Kwaliteit op de afdelingen

Om onze doelen te bereiken, werd het coachend leiderschap als norm gesteld. Medewerkers moeten zich gehoord en betrokken voelen bij de organisatie. Leiderschap, op ieder niveau, begint bij vertrouwen. Dit vertrouwen moet gevoeld en gevoed worden, zo dicht mogelijk bij de medewerkers. Bovenstaande heeft ertoe geleid dat in 2019 een wijziging in de organisatiestructuur is voorbereid én uitgevoerd. Binnen de intramurale zorg wilden we werken met teams die zouden worden gefaciliteerd de taak zelf uit te voeren, door iemand die meekeek en coachte. Geen zelfsturing maar ‘mee-sturing’; door een expert. Vóór de herinrichting hadden we 5 teams binnen de intramurale zorg die aangestuurd werden door 4 teamleiders. Uitgangspunt van de nieuwe situatie was een kwaliteitsslag te maken ten behoeve van de teams. En dat wilden we bereiken door het inzetten van één kwaliteitsverpleegkundige per team intramurale zorg. De kwaliteitsverpleegkundige is inhoudelijk procesbewaker, expert, coach voor complexe vraagstukken en de drijvende kracht voor leren en verbeteren op de afdelingen. De kwaliteitsverpleegkundigen zouden centraal komen te staan binnen het kwaliteitsmanagement, de brug te vormen tussen de teams, de locatiemanagers en het MT. Pas vanaf mei 2021 waren de kwaliteitsverpleegkundigen helemaal op formatie. Wel werden taken en verantwoordelijkheden al eerder omschreven en duidelijk voor de teams, is een passende overslegstructuur tot stand gekomen en ieders rol in het kwaliteitsmanagement is opgetekend. Er staat een verbetermodule klaar voor implementatie. Een mooie basis om op door te pakken in 2021. Meer hierover is te lezen in hoofdstuk 3.

Kwaliteit in de wijk

Binnen de wijkteams is bovenstaand gedachtengoed na afronding van het project ‘Klaar voor de toekomst’ ook concreet ten doel gesteld. De professionalisering van de thuiszorg meer en meer om de wijkverpleegkundige als expert, de coach voor de wijkteams en verbinder tussen alle aspecten van zorg en ondersteuning in de thuissituatie.

Goed werkgeverschap

Als het gaat om goed werkgeverschap, dan heeft iedereen die bij Vughterstedede werkt daarin een belangrijke taak. Natuurlijk is de afdeling PO&O op dit gebied faciliterend, adviserend en ondersteunend. In 2020 zijn stappen gezet op het gebied van duurzame inzetbaarheid, dat een nieuwe impuls heeft gekregen door een nieuwe functie binnen PO&O te implementeren. Deze



functionaris wordt 'coördinator verzuim & vitaliteit' genoemd, maar houdt zich in de brede zin van het woord bezig met duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. Deze medewerker is nog in 2020 van start gegaan met kort frequent verzuim. Hier is een plan van aanpak voor opgesteld en ingevoerd. Maar ook wordt veel aandacht besteed aan de diverse onderwerpen ten aanzien van gezondheidsbevordering en verzuimpreventie. Bijvoorbeeld door iedere maand een 'Vitaliteitsupdate' naar alle medewerkers te sturen. Hierin staat nuttige informatie over diverse onderwerpen (privé-werkbalans, overgang, financiële zorgen, voeding, etc).

In 2020 is ook veel aandacht gegaan naar de herinrichting intramurale zorg en de functieprofielen van de nieuwe functies. Hieronder vallen de locatiemanager en kwaliteitsverpleegkundige, maar ook de zorghulp heeft in 2020 zijn intrede gedaan. De opleiding voor de zorghulpen wordt najaar 2020 afgerond. We hebben in 2020 ook de keuze gemaakt, om geheel conform ons gedachtengoed, medewerkers vaker en beter te betrekken door niet 1 x per 2 jaar de tevredenheid te meten, maar door regelmatig enquêtes af te nemen (1 x per kwartaal). Dit hebben we in goed overleg met de OR opgezet en zal worden uitgevoerd in het eerste kwartaal van 2021. Ook 'dankzij' de coronacrisis is de invoering hiervan vertraagd.

Zorg- en Woonbemiddeling

Deze afdeling staat al even in de schijnwerpers. Omdat hier de klantrelatie begint; bij deze afdeling melden mensen zich die in de moeilijke situatie verkeren dat een naaste wellicht niet meer thuis kan blijven wonen. De afdeling moet dus goed te bereiken zijn en er moet goede informatie worden verstrekt. Daarna, als men zich meldt voor zorg, is het cruciaal dat verwachtingen goed worden afgestemd, zodat daar later altijd op teruggepakt kan worden.

Een ander kantoor, spreekuren op beide locaties en uitbreiding van formatie werden in 2019 gerealiseerd. Eén centraal nummer werd als onderdeel van de nieuwe telefooncentrale in 2020 gerealiseerd. De kaders die de afdeling nog nodig heeft zijn deels klaar, deels nog in oprichting. Evenals de nieuwe brochures. Want hierin bleken de nodige aandachtspunten te liggen ten aanzien van verwachtingenmanagement. Soms waren rechten en plichten niet duidelijk, of niet helder verwoord. Informatiemateriaal en overeenkomsten zijn een belangrijk instrument, ze bieden een belangrijk handvat in het gesprek ten aanzien van verwachtingenmanagement. In 2021 worden de werkzaamheden afgerond.



Vugherstede doet wat nodig is om zo thuis als mogelijk te blijven

Passende zorg voor ouderen

In 2019 namen wij ons voor om de door ons geconstateerde knelpunten die zorgverzwaring met zich meebracht te gaan aanpakken. De intentie was om cliënten zo lang mogelijk in hun eigen omgeving te laten verblijven, zo min mogelijk door te laten stromen naar een andere zorgvorm en het pad over de domeinen te vereffen. In 2019 en 2020 werd het plan gemaakt en gestart met de maatregelen die hierin zouden gaan voorzien. Dit plan gaat gepaard met het treffen van voorzieningen op de verzorgingsafdeling, zodat de zwaardere zorg ook daadwerkelijk kan worden geleverd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het creëren van extra huiskamers. Daarnaast worden de voorwaarden geconcretiseerd die nodig zijn om zorg in de thuissituatie in VPT te kunnen leveren. Weliswaar geclusterd, maar het wordt wel extramurale zorg.

Technologie

Vugherstede is in 2019 actiever in gaan zetten op technologie. Om klaar te zijn voor de toekomst is gestart met een groot ICT-project, wat in 2020 (en 2021) heeft geresulteerd in een volledig nieuwe infrastructuur. Er is ook voorgesorteerd op meer inzet van zorgtechnologie. Ter ondersteuning van langer thuis wonen zijn bijvoorbeeld de voorbereidingen getroffen om per 2021 de medicijndispenser in gebruik te nemen, wordt in 2021 een pilot met slim incontinentiemateriaal gestart en zijn we overgestapt op een nieuw alarmeringssysteem.

Vugherstede werkt samen

Persoonsgerichte zorg: ken je cliënt

In 2019 spraken we uit dat we ons nadrukkelijker wilden richten op mogelijkheden. Niet het 'probleem' mocht centraal staan, maar de reden dát om hulp gevraagd werd. Want gekeken naar het gemiddelde zorgplan werd immers duidelijk dat deze weinig onderscheidend vermogen hadden. De cliënt wordt magertjes en veelal op een zelfde manier 'geportretteerd'. Dezelfde basale kenmerken werden telkens omschreven (gezinssamenstelling, afkomst, arbeidsverleden). Aan medewerkers werd daarom de vraag gesteld wat nodig was om meer persoonsgerichte zorg te gaan leveren. De behoefte was de cliënt écht te leren kennen en hem of haar op alle besproken onderdelen de regie te geven. Het middel daarvoor was volgens medewerkers het dossier, specifiek de intake- en evaluatie. Op basis van de verkregen input en diverse bestaande modellen is daarom een nieuwe vragenlijst ontwikkeld voor een goed gesprek met de cliënt. De 'ken je cliënt vragenlijst'. De biografie is in de vragenlijst geïntegreerd, deze blijft daardoor de gehele opname in beeld. Daarnaast is het geforceerd noteren van 'doel-actie' in het zorgplan komen te vervallen. Door de vraagstelling per item te wijzigen en over te nemen in het



zorgplan¹. De input van de 'ken je cliënt' zou onder het kopje 'persoonsgerichte zorg' terug gaan komen in de kwaliteitsrapportages, om daar met de teams op te reflecteren. Implementatie zou starten in 2020. Dit is vanwege corona en het maar niet op formatie komen van de kwaliteitsverpleegkundigen uitgesteld naar 2021.

Voor 2020 stond ook een grootschalige scholing persoonsgerichte zorg voor mensen met dementie gepland. Scholingen konden echter maar zeer beperkt doorgang vinden. Deze zal daarom vervolg krijgen in 2021.

Persoonsgerichte zorg: implementatie van de wet zorg en dwang

Alle protocollen en procedures ten aanzien van de wet zorg & dwang zijn in 2020 opgesteld, maar de feitelijke implementatie is verzet naar het eerste kwartaal van 2021. Bij de teams was tijdens de crises simpelweg geen ruimte en aandacht om het gedachtengoed achter de wet goed te laten landen. Hier heb je maar één kans voor, vandaar het uitstel.

De klachtenregeling is ook aangepast en zijn we aangesloten bij Zorgbelang ten aanzien van de vertrouwenspersonen Wzd. Daarnaast zijn afspraken gemaakt met Het Laar en 't Heem inzake de uitruil van externe expertise.

De implementatie van de leercirkels op de verpleegafdeling van Theresia die voor 2020 op de rol stonden, worden niet aan het einde van het jaar 2020 operationeel gemaakt, maar aan het begin van 2022. Daarna is de verpleegafdeling op Huize Elisabeth aan de beurt.

Persoonsgerichte zorg: luisteren!

Samenwerking bestaat voor een groot deel ook uit luisteren. Luisteren wat de ander nodig heeft. Zoals in de inleiding beschreven hebben we hier tijdens de coronacrisis veel waardevolle lessen uit mogen halen. Zo sturen we steeds vaker enquêtes rond. Aan medewerkers, maar ook aan contactpersonen. Daarnaast voeren we sinds 2020 altijd exitgesprekken met vertrekkende medewerkers en zijn we in 2020 gestart met de eerste onderzoeken op het gebied van het leerklimaat en werkbegeleiding teneinde gerichte, constructieve stappen te kunnen gaan zetten op het gebied van verbetering hiervan.

¹ "Wat is de huidige situatie"? Dan de vraag "Wat is de wenselijke situatie"? En vervolgens "Wat moeten we dan gaan doen"? Deze antwoorden vormen tezamen probleem-doel-actie.



Vugherstede blijft in control

Personeel

In 2019 is veel aandacht gegaan naar het aantrekken van personeel en loopbaanontwikkeling, waardoor de uitstroom werd verlaagd. In 2019 zijn relatief meer medewerkers doorgestroomd in een hoger functieniveau en minder medewerkers uitgestroomd. Dit effect was van tijdelijke aard; ook hier heeft de coronacrisis in 2020 zijn sporen nagelaten. De in- en uitstroomcijfers komen later in de verslag nog aan de orde. Want 2020 heeft ook voor de afdeling PO&O in het teken gestaan van corona. We hebben het verzuim in de loop van het jaar flink op zien lopen. De introductie van de coördinator verzuim, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid kwam op een zeer gewenst moment. Naast de noodzakelijk aandacht die uitging naar curatieve maatregelen, als gevolg van het hoge verzuim, is er direct ingezet op meer structurele aandacht voor preventieve maatregelen. Zoals het periodiek verspreiden van de nieuwsbrief 'Vitaal Vugherstede'. Daarnaast is een medewerker P&O aangetrokken met als aandachtsgebied recruitment. In 2019 was er al een start gemaakt met het anders opstellen van vacatureteksten en zijn we actiever geworden op sociale media.

In 2020 is ook een start gemaakt met het ontwikkelen van maatregelen op het gebied van behoud. Een eerste stap is het "onboardingstraject" dat erop gericht is om medewerkers constructief en langdurig aan Vugherstede te binden.

Financiën

Financieel gezien was 2020 voor de Vugherstede een spannend jaar. Natuurlijk ook door corona, maar ook omdat we juist 2020 zagen als een investeringsjaar. We hebben geïnvesteerd in de basis, de basis van de kwaliteit van zorg door ons te richten op persoonsgerichte zorg (opleidingen en techniek) en door te investeren in de ICT infrastructuur. Helaas hebben we niet kunnen doorzetten op het onderwerp 'passende zorg', met als financieel effect dat de gewenste productmix niet is gerealiseerd. In 2020 is wel verder ingezet op verdere professionalisering ten aanzien van controlling. Zo is verder gewerkt aan de budgetverantwoordelijkheid.

Doelmatigheid

Project 'klaar voor de toekomst' is in 2019 van start gegaan binnen de extramurale zorg, onder leiding van een extern adviesbureau. Het doel van het project was de bedrijfsvoering van de extramurale zorg te verbeteren en de wijkverpleegkundige in een centrale rol te positioneren. Het project is in 2019 gestart en liep door tot na de zomer van 2020. Opvallend aan de ontwikkelingen die zijn ingezet, is dat er een groot 'omdenken' in gang is gezet door het project. Er bleek veel 'intramuraal handelen' in het handelen van medewerkers en de structuur van de thuiszorg geslopen te zijn.



ICT weer up to date: de basis

Vanaf het laatste kwartaal van 2020 zijn we niet meer afhankelijk van onze eigen servers, maar zitten we volledig 'in the cloud'. Vughterstede kan vanaf 2021 verder bouwen aan een moderne ICT omgeving. Daarnaast is er een start gemaakt met het aanpassen van de telefonie-centrale en zijn de eerste stappen gezet om op basis van de ICT-strategie keuzes te maken ten aanzien van het applicatielandschap.

Leren en verbeteren

In februari 2019 verliep ons Prezo-keurmerk. Om *leren en verbeteren* op geheel eigen wijze vorm te kunnen geven, waren gedurende 2018 reeds de nodige handvatten tot stand gekomen. Zoals een kwaliteitsrapportage waarop gereflecteerd wordt door onder andere het MT, de teams en de medezeggenschappen. Een samenvatting van de vier rapportages uit 2020 wordt gegeven in hoofdstuk 3.

Begin 2019 vond een uitgebreide interne audit plaats, op basis waarvan een verbeterplan werd gemaakt. De hoofdpunten uit dit verbeterplan waren mondzorg en methodisch werken. De verbeterpunten werden gevolgd door middel van de kwartaalrapportages.

Daarnaast zijn we vanaf 2019 actief gaan verbeteren op drie indicatoren basisveiligheid. Deze werden door het integraal verpleegkundig overleg² gekozen op verzoek van de afdelingen, de audit en incidentmeldingen. Met behulp van drie werkgroepen werd een probleemstelling geformuleerd op ieder item. Te weten valpreventie, delier en huidletsel. Er werden op basis van de output verschillende acties uitgezet. Ook hiervan is de voortgang gevolgd middels de kwartaalrapportages.

In 2019 hebben de leden van ons verpleegkundig overleg ook een aantal stages georganiseerd bij ketenpartners. Verpleegkundigen hebben onder andere de wondpoli, valpoli, palliatief consultteam in het JBZ en de ouderenpsychiatrie bezocht. Doel van de stages was om onze eigen werkprocessen te verbeteren. Zij hebben voorstellen gedaan om deze te verbeteren.

In 2020 hebben de voorgenomen verbeteringen echter geen doorgang meer gevonden.

Door de coronacrisis ging alle aandacht simpelweg naar het primair proces. Na de laatste crisis zijn we begonnen met alle acties weer te verzamelen en te toetsen op actualiteit. Ze bleken allemaal nog van toepassing. In 2021 is het team kwaliteitsverpleegkundigen daarom aan de slag gegaan om de draad weer op te pakken. Er is een overzicht van alle voorgenomen acties gemaakt, getoetst op actualiteit en opnieuw geprioriteerd.

² het 'IVO', onze verpleegkundige adviesraad (VAR)

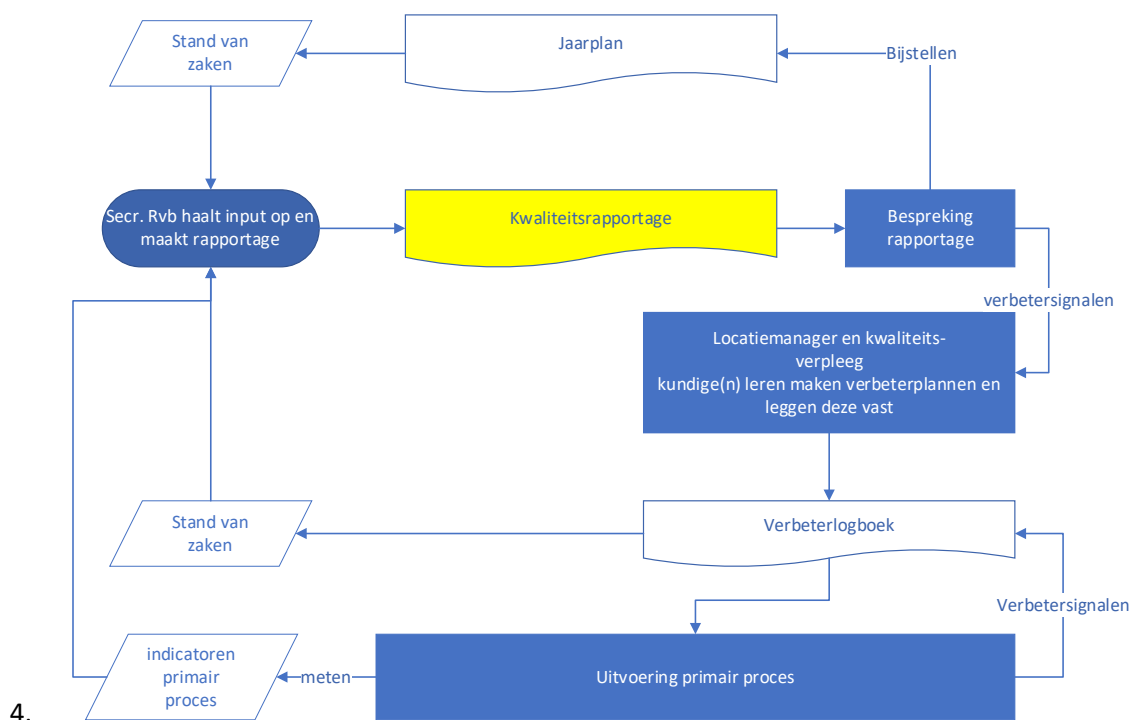


3. Leren en verbeteren in 2020

Centraal in de verbetercyclus: kwaliteitsrapportages

Sinds 2018 worden vier maal per jaar kwaliteitsrapportages besproken in diverse gremia³. Hiermee werd reflectie beoogd. Te leren en verbeteren op de thema's uit de rapportages, welke hun oorsprong vinden in onder andere het kwaliteitskader. Met de doelstelling van de herinrichting zou leren en verbeteren dichter naar de teams worden gebracht. De intentie was dan ook om de rapportages te gaan bespreken met de locatiemanagers en kwaliteitsverpleegkundigen. Zoals reeds benoemd kwam dit in 2020 niet optimaal uit de verf. Op moment van schrijven zijn we echter compleet: de locaties zijn beiden voorzien van een locatiemanager en formatie kwaliteitsverpleegkundigen is op orde. Daarnaast is de overlegstructuur passend gemaakt voor deze werkwijze. Onderstaand figuur uit het document 'leren en verbeteren binnen Vughterstede' laat zien welke plaats de kwaliteitsrapportage en verbeterplannen hebben. Eventuele aandachtspunten naar aanleiding van de rapportage worden opgenomen in het verbeterlogboek en opgevolgd in de daarop volgende rapportage.

In 2021 zal onderstaande werkwijze ook van toepassing worden op de wijkteams. Inmiddels zijn zij begonnen met het benoemen van de voor hen gewenste procesindicatoren.



³ MT, verpleegkundig overleg, cliëntenraad, raad van toezicht.



Cliënten en bewoners

Evaluaties corona

Toen de coronacrisis in juni 2020 wat was afgezwakt, is zoals in de inleiding benoemd, direct gestart met een evaluatie. Er werden enquêtes uitgezet bij medewerkers en contactpersonen. Bewoners werden bevraagd en het crisisteam gaf zijn visie op de afgelopen periode. Het omvangrijke verslag werd in het derde kwartaal besproken met cliëntenraad, OR, commissie kwaliteit, veiligheid en organisatie (RVT) en het MT.

Wat we hebben geleerd, is dat onze overtuiging klopt. Namelijk dat we zelf kunnen nadenken en de stem van cliënten altijd leidend moet zijn. Ook voor hen staan de vanzelfsprekende zaken voorop. Niet veiligheid, maar nabijheid en oprechte aandacht. Zien en gezien worden. Conclusie die we ook hebben getrokken is dat we in een normale situatie luisteren naar wat ons eenzijdig wordt 'opgelegd'. We geven daaraan onze eigen interpretatie aan normen en regels, ten gunste van de bewoner. Deze houding werd in deze vreemde en hectische situatie echter behoorlijk op de proef gesteld. Terugkijkend namen we ons daarom voor om ons hart zonder uitzondering te blijven volgen. Ingrijpen was soms per direct nodig, maar ook dan hadden tóch meer ruimte kunnen pakken om eerst stil te staan bij onze waarden. Bij datgene wat echt belangrijk is. De menswaardigheid had dan wellicht vaker de doorslag gegeven op veiligheid.

De organisatie werd tijdens de crisis op zichzelf teruggeworpen, wat ook een groot saamhorigheidsgevoel teweeg heeft gebracht. Communicatie (informatievoorziening) werd over het algemeen als goed beoordeeld, maar kon nog beter volgens alle bevrageden. Dat betekent vooral om niet alleen te zenden, maar ook te ontvangen. Niet ad hoc te handelen, maar met elkaar in gesprek te blijven. Ook na de tweede crisis was de feedback van dezelfde strekking. Niet blijven rennen, maar de tijd nemen om even met elkaar stil te staan bij de situatie. En om goed en intensief te blijven communiceren met alle betrokkenen.

Nu, in de nasleep van de derde golf, is dat een les die we ter harte willen nemen. Nu niet koste wat kost weer door te gaan met onze plannen, maar even de tijd te nemen om de klokken weer gelijk te zetten. Om weer in verbinding te raken met de hele organisatie. Het feit dat de interne organisatie in hetzelfde jaar behoorlijk is veranderd, zet dit nog verder kracht bij.



Meting cliënttevredenheid 2019 (langdurige zorg) en de ‘ken je cliënt vragenlijst’

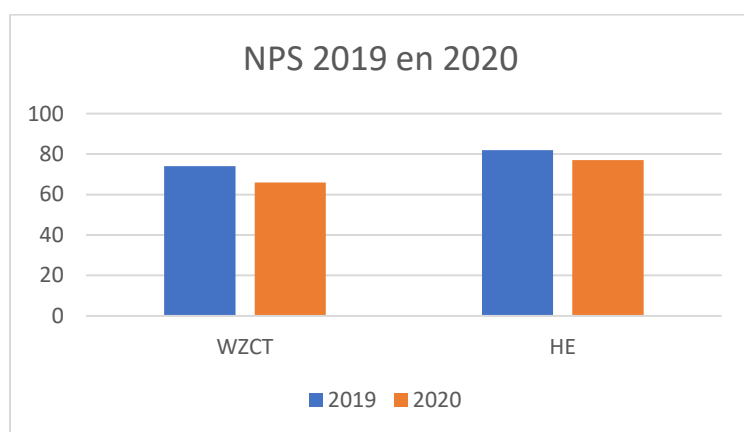
De laatste tevredenheidsmeting vond plaats in het laatste kwartaal van 2019. Van de resultaten werd een samenvatting gemaakt. Hieruit was op te maken dat er verbetering was op geheel Theresia. Elisabeth bleef in de resultaten vrijwel gelijk. Verbetering lag op het maken én opvolgen van afspraken. Dit zou worden bewerkstelligd door de spoedige implementatie van de ‘ken je cliënt’ vragenlijst, welke zoals in hoofdstuk 2 reeds gemeld, eigenlijk al in 2020 had moeten plaatsvinden.

De intakevragenlijst staat nu op de planning voor het tweede en derde kwartaal van 2021. Het implementatieplan is gereed. Output uit de nieuwe vragenlijst zal direct na implementatie zijn weg vinden in de kwaliteitsrapportages.

NPS 2020

Vanwege het feit dat de implementatie van de ‘ken je cliënt’ vragenlijst werd opgeschort hebben we, in overleg met de cliëntenraad, de cliënten en contactpersonen aan het einde van 2020 een aanbevelingsvraag voorgelegd. De resultaten worden hieronder weergegeven.

Aantal respondenten dat bij de NPS-vraag een 8, 9 of 10 heeft ingevuld in verhouding tot het totaal aantal respondenten (%):

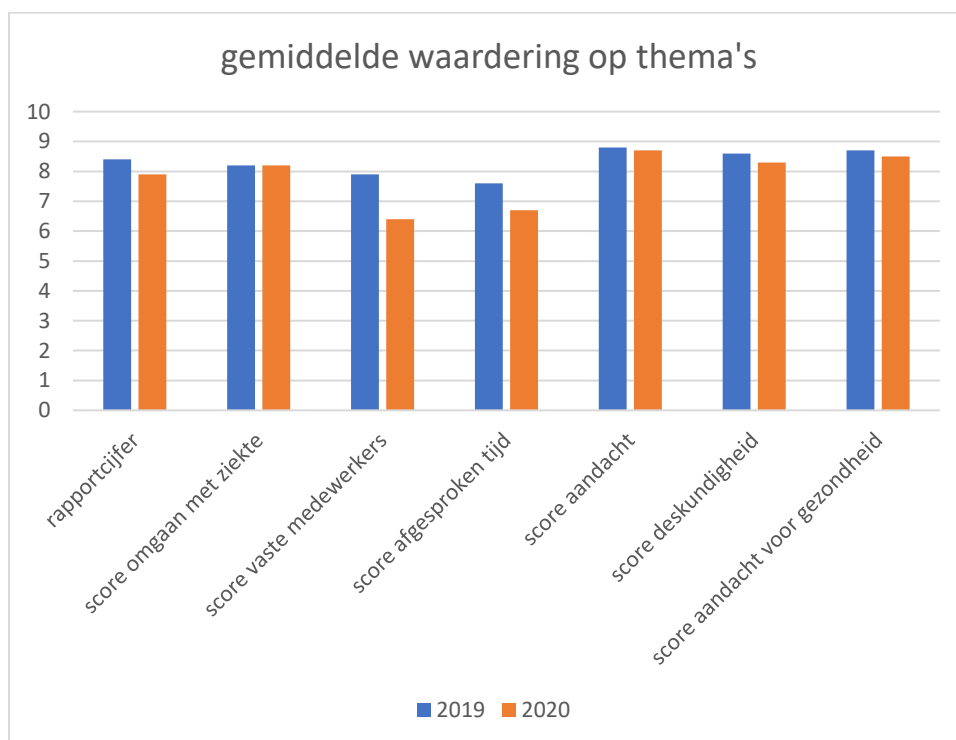
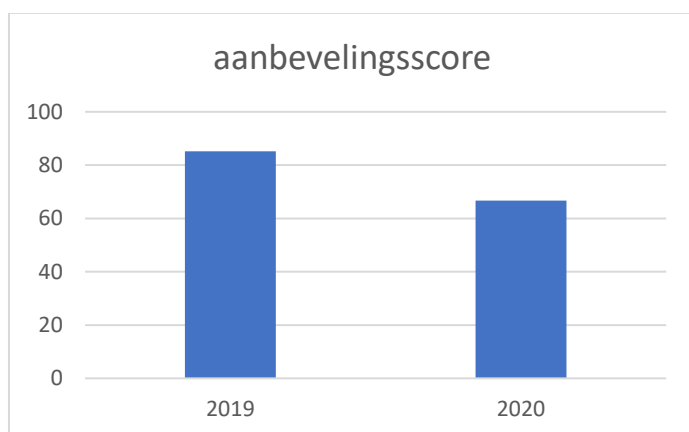


Te zien is dat de score lager is geworden. Verder is het moeilijk daar conclusies aan te verbinden. Komt de lagere score door de crisis, de andere manier van meten? Het is noodzakelijk dat er zo snel mogelijk op een andere, laagdrempeliger manier wordt gemeten ten aanzien van tevredenheid. Enerzijds zal dat worden gerealiseerd door het gebruik van de ‘ken je cliënt’ vragenlijst (en het bijbehorende evaluatiegesprek). Anderzijds zal de cliëntenraad in 2021 een voorstel doen voor een tevredenheidsonderzoek wat wordt uitgevoerd door de cliëntenraad.



Tevredenheid in de extramurale zorg (PREM⁴)

In 2019 werd de tevredenheid in de extramurale zorg voor het eerst gemeten door middel van de PREM. Aan het einde van 2020 is een nieuwe PREM uitgevoerd. De resultaten zijn hieronder tegen elkaar afgezet.



De resultaten werden in de teams besproken. Zowel de aanbevelingsscore als de score op vaste medewerker en afgesproken tijd zijn flink gedaald. Aanwijzingen zijn de coronacrisis, maar wellicht ook

⁴ Patient Reported Experience Measures



de interventies ten aanzien van het verbetertraject wat onder begeleiding van P5com is doorlopen. In laatstgenoemde werd onder andere sterk gekeken naar efficiëntie van de routes, in plaats van vaste medewerkers en vaste tijden. Desondanks blijft het 'vaste gezicht' en vaste tijd een streven van het wijkteam.

Samenstelling populatie

Gedurende 2020 werden geen grote fluctuaties waargenomen in de populatie. Dit wordt, gezien de doelstelling omtrent passende zorg, vanaf 2021 nadrukkelijker gevolgd. Onderstaand overzicht geeft een beeld van de populatie in het laatste kwartaal.

Huize Elisabeth			WZC Theresia	
Profiel	Verzorging	Verpleeg	Verzorging	Verpleeg
VV1	-	-	-	-
VV2	-	-	-	-
VV3	1	-	-	-
VV4	25	-	33	-
VV5	6	27	14	28
VV6	3	-	9	-
VV7	-	7	-	4
VPT4	2	-	3	-
VPT5	-	-	1	-
VPT6	-	-	1	-
Partner	-	-	1	nvt
Totaal	37	34	62	32

Wachlijstinformatie

In iedere rapportage worden ook wachtlijstgegevens opgenomen. Voor de plaatsen verzorging (intramuraal zonder behandeling) is de ervaring dat een vrijgekomen plaats niet kan worden ingevuld. Dus ondanks dat er bijvoorbeeld 30 mensen op de 'wachlijst' staan, kan het zijn dat er toch flink rondgebeld moet worden door de afdeling zorg- en woonbemiddeling. Men heeft liever een ander appartement of het is de tijd niet. De coronacrisis heeft dit effect versterkt vanwege de beperkende maatregelen die binnen de huizen van kracht waren. Hier tegenover staat een alsmaar groeiende wachtlijst voor verpleegplaatsen. Vanaf 2021 wordt daarom gewerkt aan een verschuiving van doelgroep. De verzorgingsplaatsen zullen onder de noemer van het project passende zorg geschikt worden gemaakt voor ZZP5 (verpleeghuis 'light'). ZZP4 blijft thuis of stroomt in als VPT.



Klachten (regulier)

Schriftelijke klachten worden vastgelegd in de klachtenmonitor. Deze worden behandeld door de verantwoordelijk manager, waarna een terugkoppeling in de klachtenmonitor volgt. Het geheel wordt ook weer per kwartaal gevolgd. In 2020 werden bijna alle klachten intern afgehandeld. Eén klacht is behandeld door de regionale klachtencommissie. In ons jaarverslag van 2019 werd al opgenomen dat Vughterstede actiever kan zijn in het zichtbaar inhoudelijk oppakken van klachten. De klachtenregeling van Vughterstede kon/ moest niet alleen laagdrempeliger, maar daarnaast zou het lerend effect moeten worden vergroot. In 2020 is daarop de klachtenregeling aangepast en is een klachtenfunctionaris aangesteld. Vanaf juni 2021 worden ook uitingen van ongenoegen die worden besproken op locatie vastgelegd in een centraal document en opgenomen in de kwaliteitsrapportage. De klachtenregeling WZD loopt een apart traject. Vughterstede is daarvoor aangesloten bij Zorgbelang.

Meldingen IGJ

Er zijn in 2020 geen meldingen gedaan aan IGJ. Mogelijke casussen kregen van de teams te beperkt aandacht. Centraal werd dit wel bewaakt, zo nodig werden teams bevraagd. Het melden van incidenten liet in de crisismaanden sowieso een dip zien (zie onderstaande paragraaf).

Op basis van signalen uit de teams wordt in 2021 het meldformulier laagdrempeliger en eenvoudiger gemaakt en worden teams door de kwaliteitsverpleegkundigen gestimuleerd incidenten te melden. Daarnaast krijgen de kwaliteitsverpleegkundigen, de functionaris die de meldingen afhandelt, een instructie voor PRISMA.

Incidentmeldingen (MIC)

Naast dat de meldingen worden afgehandeld door de afdelingen, wordt elk kwartaal een analyse gemaakt voor de kwartaalrapportage. Hieruit komen verbeterdoelstellingen voor de teams. In 2020 werden trends ingegeven door corona. Het aantal meldingen lag lager en werden in juni bijvoorbeeld voor het eerst meer medicatie-incidenten gemeld dan valincidenten, in plaats van andersom. Dat het aantal valincidenten afnam, kon worden verklaard doordat er minder verkeer was op de afdelingen omdat de cliënten meer op hun appartement verbleven. Dat er in diezelfde periode meer medicatie-incidenten waren, kan op zijn beurt weer verklaard worden door het feit dat medewerkers het veel drukker hadden. Door het wegvallen van mantelzorgers en vrijwilligers, maar ook door extra taken als het uitscheppen van maaltijden op de afdeling.



In juli waren de afdelingen weer open en steeg het aantal valincidenten weer. Hier zou een relatie kunnen liggen met een vermindering van spierkracht/ conditie na de lockdown.

Medicatieveiligheid is een aandachtspunt wat in zijn algemeenheid bevestigd blijft worden door de incidentmeldingen. Vanaf 2021 wordt daarom weer intensief ingezet op het coachen van medewerkers op de veilige principes, aangevuld met een extra instructie op verantwoord gebruik van de medicijnkar (een interventie die in 2019 werd ingezet).

Onvrijwillige zorg

Onderstaand overzicht toont de onvrijwillige zorg die gedurende 2020 is ingezet binnen Vughtstede, nog conform de definitie BOPZ. De implementatie van de wet zorg en dwang heeft, zoals eerder vermeld, vertraging opgelopen.

Indicator	Q1 2020	Q2 2020	Q3 2020	Q4 2020
Hoeveel cliënten hebben de afgelopen 30 dagen continu psychofarmaca gebruikt?	Elisabeth: 30.8% Theresia: 36%	Elisabeth: 37% Theresia: 31%	Elisabeth: 40.8% Theresia: 33 %	Elisabeth:37.4% Theresia: 38.9%
Wat is het aantal cliënten bij wie in de afgelopen 30 dagen een vrijheidsbeperkende maatregel is toegepast?	Elisabeth: 25 Theresia: 24	Elisabeth: 23 Theresia: 22	Elisabeth: 29 Theresia: 25	Elisabeth: 23 Theresia: 25
Specificatie van maatregelen Verpleegafdelingen	Elisabeth: 10 hekken 1 jumpsuits 14 infrarood Theresia: 9 hekken 3 tags 8 infrarood 4 kast op slot 1 gordel	Elisabeth: 10 hekken 2 jumpsuits 14 infrarood Theresia: 8 hekken 3 tags 8 infrarood 4 kast op slot 1 gordel	Elisabeth: 12 hekken 2 jumpsuits 21 infrarood Theresia: 11 hekken 3 tags 11 infrarood 2 kast op slot 1 poseybed	Elisabeth: 9 hekken 16 infrarood Theresia: 9 hekken 1 tag 11 infrarood 1 gordel 5 poseybed



Conclusie

Op beide verpleegafdelingen is de inzet van psychofarmaca in Q4 op beide verpleegafdelingen hoog. Voor Theresia wordt de grote corona-uitbraak in Q4 als oorzaak aangewezen voor de stijging. Het team geeft aan dat de stijging samenvalt met de corona- uitbraak op deze afdeling (en de daardoor snel wisselende populatie). Deze veroorzaakte veel onrust onder de bewoners. Op Elisabeth, waar geen uitbraak was, is de oorzaak van het hoge percentage gevonden in de opname van twee cliënten met psychiatrisch ziektebeeld (met gebruik van meerdere psychofarmaca).

De hoge inzet van infrarood is op beide verpleegafdelingen onder de aandacht gebracht in de eerste maanden van 2021, waarin de implementatie van de wet zorg en dwang is doorgezet. Infrarood wordt vanaf dat moment opgenomen in het zorgplan omdat het in de overgrote meerderheid vrijwillige zorg betreft. De cliënt verzet zich over het algemeen niet tegen infrarood en de vertegenwoordiger gaat akkoord. Toch is kritisch gekeken naar het doel van inzet en hoe vrijwillige opvolging er uit hoort te zien. Hier zit immers een valkuil. Het infraroodzuiltje leidt wellicht niet tot verzet, de opvolging kan dat wel doen! In de eerste rapportage van 2021 wordt hierop gereflecteerd.



4. Inzet kwaliteitsgelden

			fte Aanvraag	FTE gerealiseerd	Afwijking
Niveau		beschrijving			
85%	1	huiskamer	8,30	8,30	0,00
85%	1	zorgassistenten	8,97	6,89	-2,08
85%	3	Nachtdienst	0,83	0,00	-0,83
85%	5	Kwaliteits vp	0,89	0,89	0,00
85%	5	VPK gerontologie/geriatrie	0,89	0,89	0,00
Subtotaal			19,88	16,97	-2,91
15%	Overhead & Manage	verantwoording	0,06	0,06	0,00
15%	E.A.D.	verantwoording	0,08	0,08	0,00
15%	Receptie	Vrijwilligers coördinatoren	0,22	0,22	0,00
15%	Centrale activiteiten	medewerkers welzijn	0,11	0,11	0,00
15%	Algemeen intramura	Maatschappelijk werker	1,00	0,33	-0,67
		Wondverpleegkundige		0,66	0,66
15%	Zorg en woonbemid	bemiddelaar	0,92	0,61	-0,31
Subtotaal			2,39	2,07	-0,32

Uit bovenstaand overzicht is op te maken dat niet alle voorgenomen inzet is gerealiseerd. Het betreft 0.83 fte. nachtdienst en 2.08 fte. zorgassistenten. Uit de laatste kwaliteitsrapportage van 2020 was al op te maken dat er veel uitstroom is geweest in het laatste kwartaal, met name zorgassistenten. In het eerste kwartaal van 2021 heeft zich dat weer enigszins hersteld, maar nog onvoldoende. De komende tijd zal dit vraagstuk daarom alle aandacht krijgen. Resultaten zullen worden gevolgd in de kwaliteitsrapportages van 2021.



5. Personeelssamenstelling Wlz

De gegevens uit dit hoofdstuk zijn de gegevens die over verslagjaar 2020 worden aangeleverd bij het Zorginstituut (als onderdeel van de uitvraag kwaliteitsindicatoren).

Indicatoren personeel WLZ (zorginstituut)

Onderstaande tabel betreffen gegevens over personeel wat direct betrokken is bij de zorg voor cliënten vanaf ZZP4, op intramurale afdelingen⁵.

	2018	2019	2020
Vrijwilligers	315	312	308
Aantal zorgpersoneel	190	200.5	207.5
Aantal ingezette fte	109.35	119.34	127,20
Percentage zorgpersoneel met contract bepaalde tijd	41%	30%	27.6%
Gemiddelde contractomvang	-	18.59	19.82
Percentage PNIL	5.2%	9.17%	7.9%
Percentage kosten PNIL	12.97%	19%	8,74%
Gemiddeld aantal stagiairs	79	35	40
Instroom personeel	0.052	0.25	17%
Uitstroom personeel	-0.05	0.16	29%
Doorstroom (naar ander niveau)	0.17	0.12	12%

Het aantal fte zorgpersoneel groeit jaarlijks. De in 2020 ingezette PNIL lijkt daarom sterk gedaald. In absolute getallen is de daling beperkter: van 10.95 fte in 2019 naar 10,05 fte in 2020. De opgave om de inzet PNIL te verlagen blijft daarmee in stand.

Verzuim

Verzuim is in het afgelopen jaar gestegen van 6.4% in januari tot 15.7% in december, veroorzaakt door de coronacrisis. In de maanden daarna is een daling ingezet. Het gemiddelde voor 2020 komt op 7.9%.

⁵ Niveau 1 t/m 6 zorg en welzijn



Personele bezetting per niveau

Functie	Fte in 2019	Fte in 2020
Niveau 1 zorg en welzijn	18.8	17
Niveau 2 zorg en welzijn	13.6	12
Niveau 3 zorg en welzijn	44.9	47
Niveau 4 zorg en welzijn	10.5	7
Niveau 5 zorg en welzijn	5.2	7
Niveau 6 zorg en welzijn	-	-
Behandelaren	-	-
Overig zorgpersoneel	-	-
Leerlingen	11.5	10
Totaal in fte	104.53	



6. Governance in 2020

De raad van toezicht

De raad van toezicht (RvT) van Vughterstede heeft in het jaar 2020 zes maal voltallig vergaderd. Vanwege de coronacrisis hebben deze bijeenkomsten digitaal plaats gevonden.

Binnen de RvT bestaan diverse commissies, te weten:

- Audit & Risk commissie.
- Renumeratiecommissie.
- Commissie Kwaliteit, Veiligheid & Organisatie
- Commissie Huisvesting & onroerend goed.

De commissies hebben tot taak op elk deelgebied hun specifieke kennis in te zetten en zich een oordeel te vormen met betrekking tot het onderwerp. De commissies adviseren de voltallige vergadering van de RvT.

In 2020 heeft de RvT zich voornamelijk met de navolgende onderwerpen bezig gehouden:

- Corona
- Wonen en zorg in Vught
- Vacature binnen RvT
- Professionalisering van de extramurale zorg.
- Voortgang investeringen/ICT-infrastructuur

De RvT heeft samen met de bestuurder de intentie uitgesproken om intensiever samen te werken met partijen dan wel in de regio. Vughterstede heeft zeker ook in 2020 geïnvesteerd in de regio, in het bestuurlijk overleg, wat heel intensief heeft samengewerkt gedurende de corona-periode. Daarnaast is het contact tussen Het Laar (Tilburg) en 't Heem (Udenhout/Haaren) geformaliseerd. Deze drie zorgorganisaties hebben een zelfde uitdaging en zien meerwaarde in een samenwerking op inhoudelijk vlak. Dit heeft geresulteerd in een samenwerkingsovereenkomst, waarin we afspreken dat we verkennen op welke gebieden de samenwerking meerwaarde kan hebben. Dit doen we organisch en nadrukkelijk met de collega's uit de organisaties. De leden van de Raad van Toezicht van de 3 organisaties hebben in oktober 2020 de overeenkomst getekend door middel van een digitale bijeenkomst.



De cliëntenraad⁶

De cliëntenraad was in de coronahectiek een actieve en betrokken partij. Ze hebben op zeer pragmatische en snelle wijze meegedacht over de maatregelen die we moesten nemen en over de communicatie richting familie en bewoners. Zeker als het gaat over de bezoekenregeling, het sluiten van de deuren, het inzetten van alternatieve activiteiten en de wijze waarop we communiceerden met betrokkenen, is de cliëntenraad een belangrijke partner geweest voor de bestuurder en voor het crisisteam. Daarnaast heeft de cliëntenraad actief geadviseerd over de nieuwe klachtenregeling, de invulling van de huisvieringen, de implementatie van de WZD, en over het jaarplan 2021. Met name ten aanzien van het plan 'passende zorg' werd de visie van de cliëntenraad meegenomen. Daarnaast wordt, zoals eerder vermeld, de kwaliteitsrapportage periodiek met hen besproken.

De ondernemingsraad

Vugherstede beschikt natuurlijk ook over een ondernemingsraad (OR), deze behartigt de belangen van het personeel in de onderneming en vergadert volgens de richtlijnen van de Wet op ondernemingsraden (WOR). De OR bestaat uit 9 leden.

Ook voor de OR stond 2020 in het teken van corona en dan natuurlijk met name het effect daarvan op onze collega's. Op een zeer actieve wijze heeft de OR meegedacht over de maatregelen die we moesten nemen. Zij werden zeer regelmatig geïnformeerd dan wel bevroegd om mee te denken. Naast corona heeft de OR zich in 2020 haar aandacht gericht op het leerklimaat, beleid thuiswerken, wijziging ten aanzien van het meten van medewerkerstevredenheid, roosteren, zorgbonus en onboarding.

De OR vergadert maandelijks met alle leden. Daarnaast vindt 1 x in maand overleg plaats met de raad van bestuur. Hierin wordt gesproken over actuele onderwerpen die spelen binnen de organisatie. Is er in een maand een vijfde donderdag, dan wordt de raad van bestuur gevraagd aan te schuiven. Dit overleg heeft een informeel karakter en er worden dan geen notulen gemaakt.

De OR biedt haar achterban de mogelijkheid om de tweede en de vierde donderdagmiddag van de maand binnen te lopen om vragen te stellen, advies te vragen. Deze donderdagen zijn verdeeld over de twee locaties, om de bereikbaarheid te vergroten. Tijdens teamvergaderingen zijn mededelingen uit de ondernemingsraad een vast onderdeel van de vergadering.

⁶ De cliëntenraad maakt ook een eigen jaarverslag. Dit is te vinden via [Medezeggenschap - Stichting Vugherstede](#)



Lerend netwerk

De coronacrisis heeft de zorgorganisaties binnen de regio Brabant en specifiek NO-Brabant dichterbij elkaar gebracht. Al direct vanaf de start van de eerste crisis was er intensief overleg tussen de ouderenzorgorganisaties en de ziekenhuizen, zijn er tijdelijke cohorten opgericht, werden middelen, materialen en zorgmedewerkers uitgewisseld en ingezet. Daarnaast is onze samenwerking tussen Het Laar en 't Heem geïntensiveerd. Alle drie de organisaties zijn gelijk in omvang, met een gelijkwaardige populatie. Onder de titel “groot worden door klein te blijven” hebben de drie partijen gewerkt aan een intentieverklaring. Samenwerking is geen doel, maar verbetering van de kwaliteit wel. Er schuilt een kracht én kwetsbaarheid in de omvang van de organisaties. Ook uit de corona-evaluatie is dit gebleken; veel kennis dan wel taken zijn belegd bij één functionaris en dat maakt je als organisatie extra kwetsbaar. Dat is al een goede reden om de samenwerking te zoeken bij andere partijen.



7. Nabeschuwing

Het jaar 2020 heeft ons heel veel gebracht. Natuurlijk ook veel narigheid, stress, spanning en angst omtrent corona, maar heeft ons ook dichter bij elkaar gebracht. Het heeft gezorgd voor een gevoel van samenhang en heeft ons veel informatie gegeven over onze sterke punten, maar ook over onze zwakke punten. Een betere input voor onze jaarlijkse SWOT-analyse kun je je niet bedenken! Corona heeft geleid tot inzicht. En zodra dit er is, weet je wat je moet doen. 'Never waste a good crisis' is niet voor niets een bekend gezegde. Vughterstede heeft gekeken in de spiegel die de crises ons voorhield en durft de uitdaging aan om nu door te pakken.

Belangrijkste les is dat we leven toevoegen aan de dagen en geen dagen aan het leven. Welzijn staat prominenter bovenaan; we maken geen mensen beter, we zorgen voor een mooie dag.

Dit voornemen zal daarom leidend zijn bij de totstandkoming van ons jaarplan voor 2022!

Peggy van der Koelen,
raad van bestuur Vughterstede