

Kwaliteitsverslag Vivantes Ouderenzorg 2020

Ouder worden doe je samen!



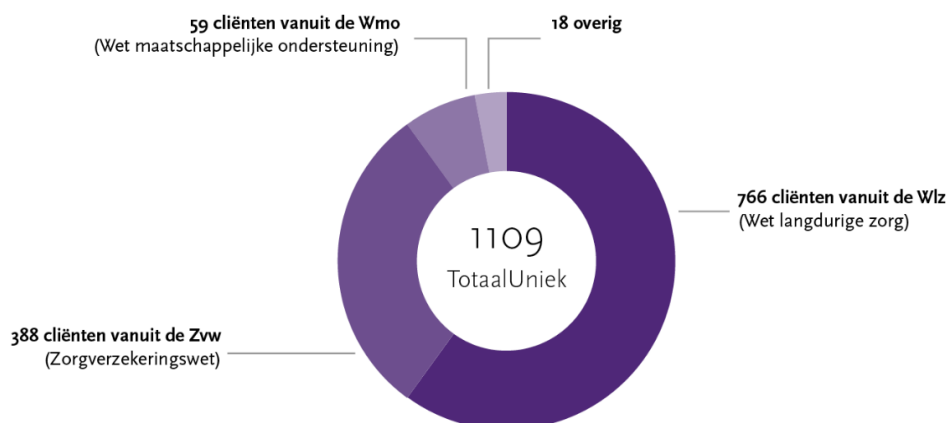
Versie: Definitief
Datum: juni 2021

Inhoud

1.	Inleiding.....	3
2.	Impact van corona.....	5
3.1	Persoonsgerichte zorg en ondersteuning.....	7
3.2	Wonen en Welzijn.....	8
3.3	Veiligheid.....	10
3.4	Leren en verbeteren van kwaliteit	11
4.1	Leiderschap, Governance en Management	16
4.2	Personeelssamenstelling.....	18
4.3	Gebruik van hulpbronnen.....	20
4.4	Gebruik van informatie.....	21

1. Inleiding

Vivantes levert zorg aan ouderen in negen kleinschalige verpleeghuizen en aangrenzende zorgwoningen in de gemeenten Sittard-Geleen, Beek en Stein (de Westelijke Mijnstreek). Deze verpleeghuizen kennen een gevarieerd en compleet aanbod van wonen met zorg met of zonder behandeling (WLZ). Alle verpleeghuizen zijn omringd met zorgwoningen. In de 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, (thuis)zorg en intramurale faciliteiten van Vivantes (zorgverzekeringswet en Volledig Pakket Thuis).



NB: Het aantal cliënten is in de afbeelding hoger omdat cliënten binnen het jaar kunnen overgaan naar een andere vorm van financiering of omdat zij hun zorg en ondersteuning via een combinatie van twee financieringsstromen ontvangen. Zoals bijvoorbeeld een financiering vanuit de Zorgverzekeringswet (Zvw) of financiering vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).

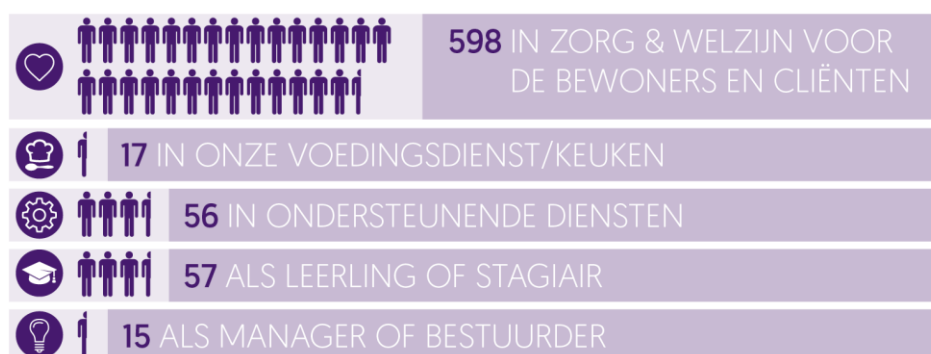
In de verpleeghuizen en zorgwoningen van Vivantes werd in 2020 door 743 medewerkers en stagiaires/leerlingen en 370 vrijwilligers zorg verleend aan 1109 intra- en extramurale bewoners.



NB: Per abuis zijn in het kwaliteitsverslag 2019 ook de artiesten meegeteld in de balk medewerkers. Hierdoor lijkt er onterecht sprake van een teruggang in medewerkers in 2020 t.o.v. 2019. In 2020 zijn de artiesten niet meer meegenomen.

NB: Wij spreken over bewoners wanneer we het hebben over de intramurale cliënten. Dit zijn de bewoners van de negen verpleeghuislocaties waar wij wonen met zorg en ondersteuning aanbieden. Waar voorheen onderscheid werd gemaakt tussen verzorgingshuis en verpleeghuis, zijn nu alle huizen formeel verpleeghuislocatie. De bewoners van de zorgwoningen aan wie wij zorg leveren – of andere personen aan wie wij diensten of producten aanbieden, zoals maaltijdservice, dagverzorging of alarmering- noemen wij cliënt.

De 743 medewerkers in dienst waren in 2020 als volgt verdeeld:



Leeswijzer:

In het kwaliteitsverslag dat voor u ligt worden de behaalde resultaten - per thema van het kwaliteitskader Verpleeghuiszorg – in 2020 voor u op een rij gezet. Door de coronapandemie zijn niet alle voorgenomen acties uitgevoerd. In hoofdstuk 2 van dit kwaliteitsverslag wordt stilgestaan bij de impact die corona heeft gehad op de bewoners, mantelzorgers en medewerkers van Vivantes.

In hoofdstuk 3 en 4 worden de concrete resultaten beschreven die in 2020 zijn behaald op de 8 thema's van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg en wordt er een doorkijk naar 2021 gemaakt.

2. Impact van corona

Vanaf eind februari 2020 bepaalt het Corona virus ons leven. Binnen Vivantes nemen we maatregelen om het virus zo lang als mogelijk buiten de instellingsmuren te houden en verspreiding van het virus te voorkomen. Zo worden er direct Vivantes breed preventieve maatregelen genomen (o.a. handdesinfectie-pompjes of handdesinfectiezuilen geplaatst, posters opgehangen met de hygiënevuistregels, werken met persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM) bij verdenkingen van besmetting etc.). Het landelijke tekort aan specifieke PBM (mondneusmaskers, schorten en handdesinfectans) bemoeilijkt dit en maakt dat medewerkers zich soms onvoldoende beschermd voelen. In het begin van de crisis maken we onder leiding van afdeling inkoop zelf mondneusmaskers om medewerkers toch (enigszins) bescherming te bieden. Ook kopen we (wegwerp)poncho's omdat schorten niet verkrijgbaar zijn. In onderstaand overzicht de aantallen PBM die in 2020 binnen Vivantes zijn ingezet.

Persoonlijk beschermingsmiddel	Aantallen	Kosten
Chirurgisch mondneusmasker IIR	249.638 stuks	€ 24.964
Mondneusmasker FFP1	190 stuks	€ 380
Mondneusmasker FFP2	1.528 stuks	€3.438
Poncho's (disposable)	10.000 stuks	€3.400
Isolatieschorten met lange mouw	23.015 stuks	€57.538
Handschoenen	1.456.600 stuks	€145.660
Handdesinfectiemiddel	577.000 liter	€1.731.000
Spatschermen	240 stuks	€360
Spatbrillen	385 stuks	€1.829
PCR-testen	2265 stuks	€164.213

Het crisisteam van Vivantes komt vanaf begin maart 2020 dagelijks bijeen en er worden scenario's uitgewerkt waarbij rekening wordt gehouden met verregaande maatregelen door de overheid. Zo wordt het scenario persoonsgerichte basiszorg uitgewerkt en uitgerold binnen Vivantes. Doel hiervan is om de bezetting 25% terug te schroeven, zodat medewerkers meer rustmomenten krijgen en zodat er opgeschaald kan worden tijdens een uitbraak. Verder ontvlechten we de intramurale zorg van de extramurale zorg in de zorgwoningen, met als doel de intramurale en doorgaans kwetsbaardere bewoners beter te beschermen tegen een mogelijke besmetting. De recepties van alle locaties worden bemand tussen 8.30 – 20.30 uur en op 12 maart 2020 wordt gestart met de registratie van bezoekers (i.v.m. bron- en contactonderzoek). Tevens worden de bezoektijden ingeperkt en is er extra aandacht voor schoonmaak, ook in de algemene ruimtes bij de zorgwoningen (in samenwerking met de woningcorporaties). Op 16 maart 2020 gaan alle locaties van Vivantes op slot, is er géén bezoek meer toegestaan en werken medewerkers van ondersteunende diensten zoveel als mogelijk vanuit thuis.

In de eerste Coronagolf is de impact op een drietal locaties van Vivantes fors. Het sterftcijfer lag tijdens de eerste golf zo'n 30% hoger ten opzichte van andere jaren in dezelfde periode. De tweede golf verliep binnen Vivantes een heel stuk rustiger. Alleen de locaties Aelserhof en Bunderhof werden in het najaar van 2020 nog geconfronteerd met een uitbraak. Het aantal bewoners dat hierdoor kwam te overlijden was echter een stuk lager, dan tijdens de eerste golf.

We zien vanaf eind 2020 wel dat medewerkers in de privésfeer regelmatig met besmettingen te maken krijgen, waardoor de druk op de teams heel hoog is.

Vooraf het sluiten van de verpleeghuizen heeft een zeer grote impact gehad op de kwaliteit van leven van bewoners en mantelzorgers. Maar ook medewerkers ondervonden veel last van deze verregaande maatregel. Het voelde voor velen niet goed om onze bewoners het samenzijn met hun dierbaren te moeten ontzeggen. Ook binnen het monitoringsteam werd regelmatig gesproken over het spanningsveld tussen veiligheid en kwaliteit van leven. Wat weegt er nu zwaarder? Moeten bewoners ook niet hierin zelf keuzes kunnen maken en hoe kun je dit dan als organisatie organiseren?

Elke locatie maakte naar aanleiding van de eerste coronagolf een locatie specifiek plan hoe om te gaan met een mogelijke tweede coronagolf. Deze plannen werden besproken met de lokale cliëntraden.

Het Covid-19 virus raakt degene die ziek worden, zijn/haar familieleden, de zorgverleners en iedereen daaromheen. Elke locatie, team en individu beleeft dit anders, maar zeker is dat corona veel teweeg heeft

gebracht voor iedereen die betrokken is (geweest). We hebben de afgelopen periode ruimte geboden om als individu, team, locatie hierin begeleid te worden door professionals (onder andere de geestelijk verzorger en behandelaren). Medewerkers hebben we o.a. de mogelijkheid geboden om deel te nemen aan een themabijeenkomst 'Rouwen zonder afscheid' onder leiding twee specialisten op het gebied van rouw, trauma en teamdynamiek binnen de zorg. Afscheid nemen zonder fysiek aanwezig zijn, is iets wat biologisch bijna onmogelijk is. Daarom hebben we alle medewerkers de mogelijkheid geboden om aan te sluiten bij een themabijeenkomst 'Rouwen zonder afscheid', onder leiding van twee specialisten op het gebied van rouw, trauma en teamdynamiek. Fysiek afscheid nemen is de start van het rouwproces, zegt hoogleraar Jos de Keijser, die onderzoek doet naar complexe rouw. Door corona kan dit niet en dat veroorzaakt veel leed. Hoe rouw je op afstand? "Als je geen afscheid kunt nemen, dan is er geen begin. Dat maakt rouwen heel moeilijk. Alles lijkt als een film voorbij te trekken.

Diverse onderdelen uit het kwaliteitsplan 2020 zijn niet uitgevoerd omdat het niet verantwoord/veilig was, of ondergeschikt was in prioritering t.g.v. Corona. Locatie overstijgende activiteiten zijn verplaatst naar de eerste helft van 2021. Het gaat hierbij om o.a. bijeenkomsten van de veranderteams persoonsgerichte zorg, mantelzorgbijeenkomsten, doorontwikkeling van het project eten & drinken, scholing van de assistenten Zorg & Welzijn, ontruimingsoefeningen en activiteiten gericht op het binnen halen van de wijk.

Ten gevolge van de coronacrisis is besloten om in 2020 geen interne audits uit te voeren. Eind 2020 is een intern auditteam geworven. Dit auditteam bestaat uit 12 medewerkers werkzaam binnen diverse organisatieonderdelen (zorg, financiën, facilitair, kwaliteit, management, etc.). Deze medewerkers hebben de Resultaatgerichte Interne Audittraining (RIA) van Perspekt inmiddels succesvol afgerond en gaan vanaf juni 2021 Vivantes breed de interne audits uitvoeren.

3.1 Persoonsgerichte zorg en ondersteuning

Met de introductie van persoonsgerichte zorg zijn we gestart met de omslag van aanbod gericht naar vraaggericht werken. Het dagritme van onze bewoners is bepalend voor de zorg die we bieden. De coronacrisis heeft enorm veel invloed gehad op dit ontwikkelproces. De landelijke maatregelen die werden uitgevaardigd om onze kwetsbare bewoners te beschermen, hadden verstrekende gevolgen voor het welzijn en de kwaliteit van leven van onze bewoners en hun naasten. Zo hadden ze nauwelijks sociale contacten, veel minder activiteiten en met veel minder mensen, dan gewoonlijk. Dit was voor iedereen, ook voor onze medewerkers, enorm wennen. Het spanningsveld tussen bewoners beschermen tegen een mogelijke besmetting met het coronavirus enerzijds en de kwaliteit van leven anderzijds werd snel zichtbaar en onderwerp van gesprek. Door met bewoners en mantelzorgers het gesprek aan te gaan over waar de nadruk per individu moet komen te liggen- veiligheid of kwaliteit van leven – hebben medewerkers zoveel als mogelijk gezamenlijk met bewoners en mantelzorgers invulling proberen te geven aan de wensen en behoeften van de bewoners. Ten tijde van de eerste coronagolf was er nauwelijks sprake van maatwerk, vanwege de centrale regie van de overheid.

Doelstelling	Resultaten 2020
<p>Persoonsgerichte zorg is binnen Vivantes geborgd met oog voor veiligheid en eigenheid.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Binnen de teams is samen met de bewoner en zijn naasten gekeken naar wat nu echt belangrijk is voor de bewoner, waar wordt de bewoner nu echt blij van (persoonsgerichte basiszorg). Deze elementen vormen binnen het ZZP de basis voor de zorgverlening aan de bewoner, waarbij de nadruk ligt op het toevoegen van welzijnsactiviteiten die de kwaliteit van leven verhogen. • Tijdens de eerste coronagolf was de regie binnen Vivantes centraal belegd. Hierdoor was er minder ruimte voor maatwerk op individueel niveau. Na de eerste golf en het beëindigen van het bezoekverbod, kwam de verantwoordelijkheid veel meer bij de locatie te liggen en ontstond er meer ruimte voor maatwerk. Het toestaan van bezoek bij COVID positieve cliënten door directe familie hebben we - met maatwerk – gedurende de gehele coronacrisis proberen te realiseren. • Er werden acties door buurtbewoners, mantelzorgers en scholen georganiseerd voor bewoners en voor zorgmedewerkers. Deze waren hartverwarmend. De lokale middenstand heeft bewoners en medewerkers enorm verwerkt gedurende het afgelopen jaar. • Aan het begin van de coronacrisis vielen de MDO's stil, maar was er wekelijks contact met de specialist ouderen geneeskunde (afwisselend fysiek en via TEAMS). Vanaf juli 2020 werden de MDO's wederom opgestart (via Teams en niet fysiek). • Er is door de VPO 's veel gecoacht op de dossiers, m.n. het aanmaken van PDA's en het rapporteren op PDA 's. We zagen wel dat tijdens een uitbraak op locatie het rapporteren wat inzakt, omdat medewerkers grote werkdruk ervaren. • Ondanks het instellen van bezoekregelingen en het inrichten van een speciale bezoekenruimten binnen de locaties trad er vereenzaming op bij de bewoners en voelden mantelzorgers zich onmachtig.
<p>Eigen regie bewoners behouden en zelfredzaamheid van bewoners zoveel mogelijk stimuleren</p>	<ul style="list-style-type: none"> • In de Covid periode waren er minder activiteiten voor onze bewoners en de maximale groepsgrootte werd teruggebracht naar 3 personen van dezelfde afdeling; • De activiteiten die er waren werden voor de bewoners aangepast, zodat de coronamaatregelen nageleefd konden worden. Zo kwamen er onder andere muzikanten naar

	<p>locaties om buiten op te treden en bewoners genoten van de muziek vanuit hun kamer of vanaf het terras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veel bewoners gaven aan de sociale contacten en het samen activiteiten ondernemen met andere bewoners (van andere afdelingen) te missen.
Kleinschalig handelen	<ul style="list-style-type: none"> • Tijdens de coronacrisis werd de intra- en extramuraal zorg van elkaar gescheiden om kruisbesmettingen te voorkomen. • Medewerkers initieerden, in de beperkte omstandigheden die er waren, creatieve oplossingen voor de contactmogelijkheden van bewoners met hun naasten. • Bewoners en medewerkers groeiden dichter naar elkaar toe. Het contact met de mantelzorgers werd intensiever en hechter.
Levensvragen en palliatieve zorg	<ul style="list-style-type: none"> • In 2020 werd door de kerngroep Palliatieve Zorg van Vivantes het Levensindebeleid opgesteld en uitgewerkt. Daarna volgde de implementatie binnen de organisatie met als aftrap een presentatie in het MT; • De kerngroep Palliatieve zorg kreeg in 2020 een nieuwe impuls en groeide uit tot een actieve en deskundige werkgroep, die de aandachtsfunctionarissen in hun kracht heeft gezet. Ook heeft de werkgroep aandacht voor en biedt ondersteuning aan de palliatieve vrijwilligers; • Er werden voorbereidingen getroffen voor de palliatieve audit in Q1 2021; • Het scholingsplan 2020-2021 werd opgesteld (inzetten op deskundigheidsbevordering in 2021); • Het jaarplan Palliatieve zorg 2020-2021 werd opgesteld. • Ook werd in 2020 gestart met het opzetten van een ethische commissie die per Q1 2021 operationeel is. • De start van het terminale nachtzorg team (zorgwoningen/ thuiszorg) werd in Q4 gerealiseerd. Het team werd in 2020 eenmaal succesvol ingezet.

3.2 Wonen en Welzijn

Het is van groot belang om in onze zorg- en dienstverlening oog te hebben voor optimale levenskwaliteit en welzijn van cliënten en hun naaste(n), en de wijze waarop we gericht zijn op het bevorderen en ondersteunen ervan. Hierbij speelt de zorg van lichaam en geest van de cliënt een rol; de woon- en leefomgeving, waarin de cliënt verpleeghuiszorg ontvangt, is eveneens van groot belang voor zijn kwaliteit van leven. In onderstaand overzicht een overzicht van de resultaten die in 2020 zijn behaald.

Doelstelling	Resultaten 2020
Zinnige dag invulling voor bewoners	<ul style="list-style-type: none"> • Met name is in 2020 meer aandacht gekomen voor welzijn. Er vinden zowel groeps- als individuele activiteiten plaats. Ten gevolge van de coronacrisis zijn de groepsactiviteiten vanaf maart 2020 grotendeel stil komen te liggen. Individuele activiteiten en activiteiten met maximaal 3 personen van dezelfde afdeling werden zoveel als mogelijk gecontinueerd. • De welzijnsmedewerkers zijn toegevoegd aan de zorgteams in 2020 om de transformatie naar teamgericht werken te maken. Eén team dat gezamenlijk de totale zorg- en welzijnstaken te leveren aan een groep bewoners. • De geestelijk verzorger heeft tijdens de coronacrisis een belangrijke rol vervuld naar de bewoners, mantelzorgers en de medewerkers. Op de locaties die tijdens de eerste golf zeer

	<p>zwaar zijn getroffen zijn er afscheidsbijeenkomsten georganiseerd voor mantelzorgers van bewoners die zijn ten gevolge van corona. Samen met de medewerkers werden de bewoners herdacht in deze bijeenkomsten. Binnen de locatie Urmonderhof werd per bewoner door een medewerker een kaarsje aangestoken en de betreffende mantelzorger kreeg een roos. Voor elke bewoner werd een gedicht voorgedragen. Mantelzorgers hebben dit enorm gewaardeerd om zo samen het warm afscheid te hebben kunnen delen met ons. Voor de medewerkers van het Lavendelhöfke was het erg belangrijk om het afscheid dat ze niet hebben kunnen geven op het moment van overlijden, nu samen met de mantelzorgers alsnog te kunnen delen. Zodat zij de nieuwe bewoners die nu inhuizen een warm welkom kunnen geven!</p>
<p>Samen in de zorg: formeel en informeel ontmoeten elkaar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vanaf het begin van de coronacrisis was er sprake van onrust, vragen en onduidelijkheid en het steeds weer wijzigen van de regels. Er is veel gevraagd van bewoners, hun naasten en onze medewerkers. Met elkaar in gesprek blijven is dan essentieel. Op de meeste locaties vond er afstemming plaats met bewoners (incl. de cliëntenraad) over hoe de opgelegde maatregelen vanuit de overheid op een leefbare wijze konden worden uitgevoerd. Begrip, luisteren en er voor elkaar zijn was en blijft ontzettend belangrijk. • Natuurlijk zijn er ook mensen die niet tevreden waren met de wijze waarop tijdens de crisis werd gehandeld. Ook dan stond het in gesprek blijven met elkaar centraal.
<p>Het goede buur principe: Vivantes is een netwerk lid en vervult een steunfunctie voor de buurt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verenigingen die binnen de verpleeghuizen activiteiten ondernamen (o.a. biljartclub, etc.) hebben tijdens de periode van sluiting van de verpleeghuizen geen gebruik kunnen maken van de faciliteiten. • Tijdens de coronacrisis hebben de verpleeghuislocaties nauwelijks tot niet een steunfunctie kunnen vervullen voor de buurt.
<p>De woon- en leefomgeving is schoon</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De schoonmaak kreeg tijdens de coronacrisis extra aandacht. Contactpunten zoals deurklinken, liftknoppen etc. werden extra schoongemaakt. Er werd aan het begin van de dag en aan het einde van de dag extra schoongemaakt om kruisbesmettingen te voorkomen. • Ook werden er met de woningcorporaties afspraken gemaakt voor extra schoonmaakwerkzaamheden in de algemene ruimte van de zorgwoningen. • We hebben ook moeten constateren dat tijdens de sluiting van de verpleeghuizen een aantal zaken minder goed verliepen. Zo waren er signalen van mantelzorgers dat de was niet altijd goed werd verzorgd en lagen er producten in de koelkast van bewoners die over de datum waren. • De gezamenlijke eetmomenten in de zaal verdwenen vanaf het moment dat corona zijn intrede deed. Sommige bewoners vonden dit heel erg en misten vooral de sociale contacten, terwijl andere bewoners het eigenlijk wel prettig vonden om rustig op de eigen kamer te kunnen eten. • Tijdens Kerstmis en Oud en Nieuw 2020 heeft iedere locatie een Kerstdiner of Nieuwjaarsdiner georganiseerd. De bewoner kon dan samen met 2 naasten genieten van een heerlijk diner. Dit werd door veel bewoners en hun naasten gewaardeerd.

	Helaas kon op de locatie Bunderhof het kerstdiner geen doorgang vinden i.v.m. een corona uitbraak.
--	--

3.3 Veiligheid

Kwaliteit en veiligheid vormen de basis voor de zorg- en ondersteuning aan onze bewoners. Er dient structurele aandacht te zijn voor kwaliteitszorg en bewoner- en medewerkerveiligheid. Het monitoren van bewoners op mogelijke coronaklachten was een belangrijke activiteit om een mogelijke besmetting vroegtijdig te onderkennen en in te dammen. In het begin van de coronacrisis hebben we daarom een standaard PDA (Probleem-Doel-Actie) aan gemaakt in het elektronisch cliëntdossier (ECD) om de observatie van bewoners en het rapporteren hierover te ondersteunen. Ook de beschikbaarheid van persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM) en het juiste gebruik ervan is cruciaal gebleken in het afgelopen jaar. In het begin van de crisis was er al snel sprake van een groot tekort aan mond-neusmaskers, schorten met lange mouwen en handschoenen. In de media waren er ook wisselende berichten over welke persoonlijke beschermingsmiddelen veilig waren en welke niet. Dit zorgde bij veel medewerkers voor een onveilig gevoel. Het feit dat er in het begin sprake was van een centrale regie (door het crisisteam van Vivantes), resulteerde in sommige situaties ook in het uitblijven van maatwerk. Medewerkers vonden het lastig om onderbouwd af te wijken van de richtlijnen vanuit het crisisteam. Vanuit het crisisteam bleef er altijd ruimte voor de professionele afweging van alternatieven, zo veel mogelijk in gezamenlijkheid en met betrokkenheid van bewoner en/of vertegenwoordiger en verschillende disciplines.

In het testbeleid van zowel bewoners als ook medewerkers was ruimte om op basis van een risico inschatting af te kunnen wijken. Dit ging altijd in overleg met de specialist ouderengeneeskunde en of de huisarts of verpleegkundig specialist.

Doelstelling	Resultaten 2020
Oprichten Arbo-commissie per locatie	<ul style="list-style-type: none"> De oprichting van de Arbocommissie per locatie werd in Q4 gerealiseerd. De Arbo commissie bestaat uit zorgmedewerkers, ondernemingsraad, management en de Arbo coördinator van Vivantes.
Brandveiligheid	<ul style="list-style-type: none"> Het (bestuurlijk) overleg m.b.t. de brandveiligheid binnen de zorgwoningcomplexen (met name Franciscus) zal in 2021 vervolgd worden.
Testbeleid bewoners en medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> Het testbeleid van bewoners en medewerkers is gedurende de coronacrisis voortdurend bijgesteld. Er is voortdurend gestimuleerd om ruimte te houden voor maatwerk. Ten tijde van de eerste coronagolf was de mogelijkheid om bewoners te laten testen zeer beperkt. Hierdoor hebben we een beperkt aandeel daadwerkelijk positief geteste bewoners die ten gevolge van corona zijn komen te overlijden. Doordat we vanaf eind april 2020 zelf bewoners konden gaan testen, hebben we veel besmettingen in een vroegtijdig stadium kunnen testen. Tevens hebben we in samenwerking met de GGD ook grootschalig preventief getest (pilotorganisatie).
Uitvraag medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> In week 11 van 2020 hebben alle medewerkers en uitzendkrachten van Vivantes een digitale vragenlijst ingevuld (o.a. inventariseren risicogroepen, kwetsbare thuissituatie, extra mogelijkheden medewerkers ontvangen). Met behulp van de antwoorden zijn scenario's uitwerkt om onze medewerkers zo goed als mogelijk te beschermen en te ondersteunen. 659 medewerkers hebben de vragenlijst ingevuld. Medewerkers met klachten werden preventief uitgepland en medewerkers met een kwetsbare

	thuisituatie worden zo min mogelijk ingezet (regeling kwetsbare thuisituatie).
--	--

3.4 Leren en verbeteren van kwaliteit

De sleutel voor kwaliteit is leren en verbeteren. Medewerkers op de werkvloer kunnen door het toepassen van de PDCA-cirkel groeien in hun professioneel handelen (methodisch werken). Tijdens de coronacrisis is er voortdurend open en transparant over de kwaliteit van de geleverde zorg gesproken. Door het monitoren en rapporteren op coronaklachten konden uitbraken in een vroegtijdig stadium worden onderkend, waardoor de grootte van de uitbraak beperkt bleef. In sommige gevallen konden grote uitbraken niet worden voorkomen. In 2020 stonden er een aantal activiteiten gepland in het kader van het verbeteren van de zorg en daarmee het verhogen van de kwaliteit van leven van onze bewoners. In onderstaande tabel treft u een overzicht van de resultaten aan met betrekking tot deze activiteiten.

Doelstelling	Resultaten 2020
Implementatie leefcirkels binnen Vivantes	<ul style="list-style-type: none"> De leefcirkels zijn nog niet geïmplementeerd binnen Vivantes. De projectgroep is voortvaren van start gegaan onder leiding van de adviseur zorgvernieuwing. De projectgroep heeft referentiebezoeken gebracht aan organisaties die reeds met leefcirkels werken. Duidelijk werd dat een aantal randvoorwaarden binnen Vivantes nog niet optimaal waren. Door de coronacrisis is dit stil komen te liggen.
Wzd	<p>Van start met de Wzd</p> <p>Sinds 1 januari 2020 is de Wet Zorg en Dwang (Wzd) van kracht. De kern van deze wet is dat dwang- en vrijheidsbeperkende maatregelen, oftewel onvrijwillige zorg (OVZ), niet thuishoren in de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking of een psychogeriatrische aandoening. Ongewenste of gevaarlijke situaties (bijv. ernstig probleemgedrag) moeten altijd worden opgelost met vrijwillige zorg. Slechts als laatste redmiddel en onder bepaalde voorwaarden mag onvrijwillige zorg worden ingezet.</p> <p>Vivantes hanteert het principe van de Wzd “Dwang, alleen als het echt niet anders kan” waar het onvrijwillige zorg betreft. Er wordt geen onvrijwillige zorg toegepast, tenzij... (er sprake is van (risico op) ernstig nadeel). Dit sluit naadloos aan bij de visie van Vivantes waarin aandacht is voor persoonlijke wensen en behoeften van onze cliënten. We geven hen de ruimte om zichzelf te zijn en om hun eigen dag- en leefritme te volgen. Maar we zijn dichtbij als ze ons nodig hebben. Wanneer het gaat over risico's kan het zo zijn dat een bewoner en of diens familie deze risico's acceptabel vindt in relatie tot de vrijheid die hij/zij opgeeft door de inzet van vrijheidsbeperkende maatregelen. Het is belangrijk om hierover met elkaar in gesprek te gaan en een afweging te maken. Dit onderstreept onze missie ‘Ouder worden doe je samen!’</p> <p>Genomen stappen</p> <p>2020 Gold als overgangsjaar wat de wet betreft. We hebben een jaar de tijd gekregen om de omslag naar de Wzd te maken en hierin eerste stappen te zetten. De onderstaande stappen zijn reeds in 2020 genomen:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • De commissie Vrijheid startte met het delen van algemene informatie over de Wzd en welke zaken eraan zaten te komen. Dit werd onder andere gedaan door middel van informatieverstrekking via de Info Intern (interne nieuwsbrief voor medewerkers). Ook is er een folder ontwikkeld over de Wzd voor zowel medewerkers als bewoners/verwanten. • Er is een beleidsnota door de leden van de commissie Vrijheid opgesteld. Deze is ter goedkeuring voorgelegd aan het MT en de CCR. • Toebedeling van de rollen; de Wzd- functionaris (SO) werd benoemd en er werd nagedacht over de invulling van de rol van de zorgverantwoordelijken (deze wordt vervuld door de VPO/HBO verpleegkundige). • Er werden strategische overleggen gehouden tussen de bestuurder, WZD-functionaris en leden van de commissie Vrijheid. Dit ging voornamelijk over het beleid omtrent de Wzd en de implementatie hiervan. • Samen met de leverancier werd de inrichting van de Wzd in het ECD gerealiseerd. Tevens is een bypass gecreëerd omdat de huidige functionaliteit onvoldoende aansluit bij hetgeen volgens de wet geregistreerd dient te worden. • De zorgverantwoordelijken hebben een eerste scholing ontvangen omtrent hun rol. • Er is een cliëntvertrouwenspersoon toegewezen aan Vivantes en een eerste kennismaking heeft plaatsgevonden. • Creëren van meer bewustwording omtrent het verschil tussen vrijwillige- en onvrijwillige zorg en de verschillende vormen hiervan. Dit is gedaan door middel van een scholing voor de zorgverantwoordelijken waarin onder andere casuïstiek besproken werd. Deze casuïstiek gaf uiteenlopende voorbeelden over onvrijwillige zorg en bracht verschillende inzichten samen over hoe tegen deze situaties aan te kijken en hiermee om te gaan. Echter, na deze stappen kregen we te maken met Corona. Dit heeft ervoor gezorgd dat het voorbereidend werk en de implementatie in de wachtstand kwamen te staan en de focus van de organisatie werd verlegd. Na de zomer van 2020 werden de zaken langzaamaan weer opgestart om vervolgens in het najaar met de 2e Corona-golf geconfronteerd te worden. Ondertussen werd de beleidsnota Wzd aangepast en werden er sessies met de zorgverantwoordelijken gehouden om een plan op te zetten over wat er nog moest gebeuren. <p>Analyse 2020</p> <p>De registratie omtrent BOPZ lag tot 1 januari 2020 lag bij onze externe behandeldienst. In februari 2020 is besproken dat de registratie binnen het ECD van Vivantes onvoldoende geborgd was. Vervolgens eiste de zorg omtrent Corona alle aandacht op en werd de inrichting omtrent Wzd in het ECD pas weer later dat jaar opgepakt. Zoals in bovenstaand stuk beschreven, is in 2020 wel de realisatie van de inrichting van de functionaliteit tot stand gekomen in ons eigen ECD, maar is er dat jaar nog geen start gemaakt met de registratie</p>
--	--

	<p>hierin. Gegevens in het behandeldossier van de externe behandeldienst zijn voor ons niet toegankelijk, maar er is wel een samenvatting aangeleverd over hetgeen er door de behandelaren in 2020 is vastgelegd. Deze samenvatting laat zien dat het in 2020 over maximaal 5 cliënten gaat waarbij er sprake is van onvrijwillige zorg. Het gaat dan over de inzet van een tafelblad, zitbroekje, het sluiten van de afdelingsdeur, het onder dwang toedienen van medicatie en het uitvoeren van ADL zorg onder dwang. Er is getracht aan afbouw te werken door middel van inzet van artsen- en gedragsvisites en MDO's waarbij er multidisciplinair gekeken werd naar mogelijkheden en de afweging van risico's. Ook is één van desbetreffende cliënten overgeplaatst naar een expertisecentrum om beter passende zorg te kunnen ontvangen die zou kunnen leiden tot afbouw van onvrijwillige zorg.</p> <p>Vooruitblik 2020 Heeft ons vooral inzicht gegeven in hetgeen ons nog te doen staat in 2021. Te denken valt hierbij aan het op orde krijgen van de registratie, het geven van scholingen en verdere implementatie van de wet en de bewustwording hieromtrent. Maar ook wordt er op locatieniveau gekeken naar de inzet van onvrijwillige zorg en hoe men hiermee omgaat. Dit geeft vervolgens inzicht in mogelijkheden ten aanzien van afbouw. Er is dan ook een start gemaakt met een jaarplan waarbij deze zaken aan de orde komen. Evaluatiemomenten worden hierin meegenomen om in kaart te brengen wat al goed gaat en wat nog aandacht of bijsturing behoeft.</p>
Basic Care Revisited II:	<ul style="list-style-type: none"> • Vivantes (locatie Bloemenhof) participeert in het ontwikkelen van een effectieve en generieke aanpak ter verbetering van zelfredzaamheid in het verpleeghuis en thuis. Ten gevolge van de coronacrisis is hier in 2020 niet veel vooruitgang geboekt.
Linking-Pin	<ul style="list-style-type: none"> • Ten gevolge van de coronacrisis is op dit vlak geen progressie geboekt.
Met Novizorg onderzoeken of zij programma's (Positive Fit) bij ons kunnen introduceren op het snijvlak van behandeling-zorg en dag invulling	<ul style="list-style-type: none"> • In 2020 is naast de reeds lopende pilot op de locatie Franciscus (extramuraal) ook een tweede pilot van start gegaan op de locatie La Famille. Op basis van de evaluatie van deze pilot (2022) zal worden besloten op welke wijze verder invulling kan worden gegeven aan deze samenwerking.
Levert medische monitoring een bijdrage aan de basisveiligheid en maakt het signalering en escalatie gemakkelijker?	<ul style="list-style-type: none"> • Medische monitoring levert voor nu intramuraal geen meerwaarde. Het huidige ECD biedt hiertoe voldoende mogelijkheden. In de thuiszorg start begin 2021 de pilot zorg op afstand.
ECD <i>Spraakgestuurd ECD</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Het project Spraakgestuurd ECD is in maart 2019 gestart en heeft als doelstelling om via pilots aan te tonen of spraakgestuurd rapporteren en navigeren een zodanig positieve bijdrage levert aan efficiency, kwaliteit en werkplezier dat zorginstellingen bereid zijn deze functionaliteit organisatie breed uit te rollen.

<p><i>Additionele spraaktoepassingen</i></p>	<p>Eind maart/begin april 2020 was gepland om de pilots te starten maar als gevolg van de uitbraak van de Covid-19 pandemie is dit uitgesteld.</p> <p>Behalve bij Zuyderland zijn in augustus 2020 de drie pilots (Vitalis, Sevagram en Levanto) alsnog van start gegaan. Wifi-problemen hebben ervoor gezorgd dat de pilot bij Zuyderland in 2020 ook nog niet gestart is, maar het voornemen er wel is om dit in 2021 te doen. In december 2020 is de pilot bij Vitalis geëvalueerd en afgesloten. De pilots bij Levanto en Sevagram worden in februari 2021 afgesloten.</p> <p>We kunnen voorlopig concluderen dat spraakgestuurd rapporteren geen “Plug & Play” is, zowel technisch als procesmatig.</p> <p>Het implementeren van dit gewijzigde proces vraagt om doorzettingsvermogen en vergt daardoor tijd en vertrouwen dat uiteindelijk de doelen worden bereikt. Een aantal medewerkers hebben de positieve bijdrage van spraakgestuurd rapporteren ervaren maar het meekrijgen van het hele team blijkt niet eenvoudig omdat vaak snel wordt teruggegrepen naar de vertrouwde werkwijze.</p> <p>Helaas is ook de conclusie dat de Covid-19 pandemie als een rode draad door het project liep en continu de aandacht voor de pilot beïnvloedde bijvoorbeeld tijdens een uitbraak op een pilot- afdeling.</p> <p>Dat zorgt er ook voor dat het moeilijk is om conclusies te trekken o.b.v. de pilots. Om dit te toetsen zou een pilot met een grotere groep worden uitgevoerd. Wel met als randvoorwaarden dat de techniek “toekomst vast” is en de pandemie problemen zijn verdwenen. Vitalis gaf tijdens de evaluatie in december 2020 aan om zo’n volgende stap te overwegen mits aan de randvoorwaarden wordt voldaan.</p> <p>Gedurende 2020 was er tweewekelijks overleg tussen de projectleider en de penvoeder en zijn er vier stuurgroep rapportages verstrekt. De planning van het project is als gevolg van de Covid-19 pandemie één keer aangepast, maar verder uitgevoerd conform planning en gerealiseerd binnen budget.</p> <p>Per 01-03-2021 zal het project worden afgesloten.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De oriëntatiefase is in de tweede helft van oktober tijdelijk gestopt in verband met de uitbreiding van de Corona maatregelen. Op dat moment zaten we vlak voor de eerste workshop. <p>We hebben een nieuwe planning gemaakt die start met de eerste workshop eind januari 2021. Het uitgangspunt blijft om vooral fysieke sessies te gaan doen. Mocht blijken dat dit niet mogelijk is, dan zullen we een volledig digitale methode gaan toepassen, maar dan wel een die vol creativiteit zit.</p> <p>Om deelnemers voor te bereiden op digitale workshops zijn er voor de deelnemers elke 4 weken (tot aan de start van de workshops) oefeningen georganiseerd met een digitaal bord. Op basis van de huidige ontwikkeling van</p>
--	--

	<p>de Corona pandemie lijkt het erop dat we met deze werkvorm verder aan de slag zullen gaan.</p>
Eten en drinken: introduceren kookdame/heer	<ul style="list-style-type: none"> Dit heeft vanwege corona niet plaatsgevonden. Dit wordt doorgeschoven naar een nog nader te bepalen tijdstip.
Introductie gastvrouwen: Vergroten van gastvrijheid en klantvriendelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> In Q4 zijn voor alle locaties gastvrouwen/gastheren geworven. Vanaf januari 2021 zijn hierdoor op alle locaties de receptie bemand. De gastvrouw en gastheer is het gezicht van de locatie. Het is vaak de persoon waarmee het eerste contact plaats vindt; zowel telefonisch als fysiek.
<p>Leer- en ontwikkelklimaat</p> <p>Pilot Sterk Leerklimaat</p>	<ul style="list-style-type: none"> In 2020 hebben we onze deelname gecontinueerd aan het project leer- en ontwikkelklimaat van RAAT-plus Zuid-Limburg, een samenwerkingsverband van verpleeghuizen en zorgkantoor CZ. VWS financiert dit project met extra middelen om knelpunten op de arbeidsmarkt op te lossen ter ondersteuning van de implementatie van het Kwaliteitskader. Samen met andere regionale WLZ-aanbieders participeren wij in één of meerdere pilots waarvoor werkgroepen op regelmatige basis met elkaar kennis, ervaring, probleemoplossingen en voortgang uitwisselen en als zodanig een lerend netwerk met elkaar vormen. Wij nemen deel in twee pilots. Samen met vijf andere verpleegzorgorganisaties – elk met één medewerker – doen we mee aan het lerend netwerk c.q. de werkgroep ‘Versterken Leerklimaat’. Een werkgroep begeleidt samen met Calibris advies de pilot Sterk Leerklimaat. Deze pilot beoogt het (samen)lerend vermogen van teams (organisaties) in een open klimaat te faciliteren en stimuleren en daarmee ervaren zorgprofessionals te behouden voor de zorg en hun inbreng, dialoog en reflecties te benutten voor verbetering van de continuïteit en kwaliteit van zorg en welzijn. <p>Binnen pilot Sterk Leerklimaat zijn in 2020 twee van onze medewerkers opgeleid tot teamleercoach. Zij hebben zich door training en intervisie eenvoudige werkvormen en tools eigengemaakt om het leerklimaat binnen het eigen team inzichtelijk en bespreekbaar te maken. De leercoaches zijn daarmee klaargestoomd om volgens een vaste methodiek binnen teams van gemiddeld 16 medewerkers het leerklimaat te bespreken, daar waar nodig samen met het team planmatig acties uit te zetten om het leerklimaat te verbeteren en om deze acties op te volgen en te evalueren. In onze organisatie doen twee teams aan deze pilot mee.</p> <p>Gedurende de opleiding, met doorlooptijd van ruim een jaar, vormden de leercoaches een eigen lerend netwerk met collega’s van de andere zorgorganisaties door de uitwisseling van en reflectie op de eigen en elkaars aanpak, ‘best-practices’ en door elkaar te voorzien van feedback, tips en advies.</p>

Pilot Derde leerweg	<ul style="list-style-type: none"> • Samen met drie andere verpleegzorgorganisaties – elk met één medewerker – nemen we deel in het lerend netwerk c.q. de werkgroep ‘Nieuwe onderwijsconcepten’ die zich toespitst op aantrekkelijk en passend onderwijs voor doorstromers en zij-instromers teneinde andere doelgroepen te verleiden tot (door)leren en werken in de zorg. Verkort, hybride en gepersonaliseerd leren zijn de belangrijkste kenmerken van dit onderwijs. • We zijn actief in één van twee pilots nieuwe onderwijsconcepten. In april zijn we samen met twee andere organisaties gestart met 10 zij-instromers die, zonder voorgeschiedenis in de zorg, in 1½ – 2 jaar tot verzorgende IG/MZ of Mbo-verpleegkundige worden gediplomeerd. Om de in totaal 30 zij-instromers te begeleiden in dit onderwijsconcept zijn twee van onze medewerkers een leergang tot praktijkverbinder gestart. Deze leergang is in maart gestart en eindigt eind maart 2021.
---------------------	--

4.1 Leiderschap, Governance en Management

Primair ligt de verantwoordelijkheid om te voldoen aan de kwaliteitskaders bij de locatiemanagers. Bij een transparante en coöperatieve samenwerking die Vivantes nastreeft, hoort een stijl waarin een leidinggevende eerder richting dan opdrachten geeft. Door de onbekendheid met het virus en de vele onduidelijkheden die er nog waren, de hoeveelheid nieuwe maatregelen en de snelheid waarmee deze elkaar opvolgden zagen we tijdens de coronacrisis echter het tegenovergestelde gebeuren. Medewerkers hadden juist behoefte aan duidelijkheid en dus ook aan duidelijke kaders, regels en opdrachten. Het crisisteam van Vivantes heeft zoveel als mogelijk gepoogd eenduidig beleid te formuleren met daarin de ruimte voor maatwerk. Na de eerste coronagolf zijn er steeds meer maatwerk afspraken tot stand gekomen in overleg tussen professionals, bewoners en mantelzorgers.

Doelstelling	Resultaten 2020
Rolverdeling locatiemanager en VPO beter definiëren en inrichten	<ul style="list-style-type: none"> • De verpleegkundige ouderenzorg en wijkverpleegkundigen hebben een belangrijk taak in het coachen van medewerkers. Hiervoor is het van belang om ook daadwerkelijk op de werkvloer aanwezig te zijn. In 2020 is afgesproken dat verpleegkundige ouderenzorg daadwerkelijk 50% in de zorg staan (=op de werkvloer aanwezig zijn) om medewerkers te coachen. • De locatiemanagers zijn in 2020 een intervisietraject gestart. • De verpleegkundigen ouderenzorg starten in 2021 met de opleiding kwaliteitscoach (De Impuls voor de Zorg).
Verder integreren van behandeling, zorg en welzijn. Behandeling wordt afgestemd op de persoon, we doen alleen nog wat echt nodig is en niet wat vanuit medisch perspectief kan	<ul style="list-style-type: none"> • In december 2020 is een projectmedewerker kwaliteit aangetrokken voor het realiseren van een behandeldienst binnen Vivantes. Hiermee willen we: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Persoonsgerichte zorg met behandeling bieden aan bewoners en daarmee het eigenaarschap van de behandeling (meer) bij Vivantes beleggen; ✓ De benodigde expertise en ondersteuning borgen om ook in de toekomst de kwaliteit en veiligheid van de zorg te kunnen blijven bieden; ✓ Een betere aansluiting en verbinding realiseren tussen zorg en behandeling, waardoor er een toename van de kwaliteit van zorg ontstaat;

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Een geïntegreerd proces van zorg en behandeling realiseren (signaleren, analyseren, zelf oplossen of escaleren); ✓ Er verpleegkundig specialisten in dienst zijn van Vivantes met een afgebakend taakgebied in het medisch domein; ✓ Een lerend klimaat faciliteren met inhoudelijke doorgroei mogelijkheden voor verpleegkundigen binnen Vivantes.
Structureel overleg met Novicare en VPO's	<ul style="list-style-type: none"> • Er is een maandelijks overleg tussen Vivantes en Novicare. Vanaf maart 2020 tot en met juli 2020 heeft dit overleg stilgelegen ten gevolge van de coronacrisis. Vanaf augustus is dit overleg wederom opgestart. • Ook heeft de Raad van bestuur structureel overleg gevoerd met Novicare.
Continueren meelopen RvB in de zorg en uitbreiden met andere functionarissen (ondersteunende diensten).	<ul style="list-style-type: none"> • De Raad van Bestuur heeft in 2020 niet mee gelopen in de zorg i.v.m. covid-19. Er heeft geen uitbreiding plaats gevonden van het meelopen van andere disciplines in de zorg (ondersteunende diensten) ten gevolge van Covid-19. • De Raad van Bestuur heeft wel bezoeken aan locaties gebracht tijdens de coronacrisis.
Management Development traject i.s.m. universiteit	<ul style="list-style-type: none"> • In 2020 is een start gemaakt met de bijeenkomsten Leiderschap, Leren en Ontwikkelen voor het management onder leiding van Sonja Zaar. In verband met Covid-19 hebben de bijeenkomsten in kleinere groepjes plaats gevonden en zijn deze later van start gegaan dan gepland. Van de 3 bijeenkomsten die in 2020 waren gepland, hebben er 2 plaats gevonden. De 3^e en laatste bijeenkomst zal plaats vinden eind Q2 2021. <p>De onderdelen die aan bod komen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leiderschap, leren en ontwikkelen; ▪ Organisatieverandering, organisatiestructuur, organisatiecultuur; ▪ Lerende organisatie. <p>De bijeenkomsten geven inzicht in hoe het brein werkt en hoe persoonlijke ervaringen ieders brein vormen. Het brein is voortdurend op zoek naar patronen. Die patronen worden zichtbaar in gedrag. Gedrag veranderen betekent: vaststaande patronen doorbreken. Dat laatste is mogelijk als medewerkers zich uitgedaagd voelen om zaken anders te gaan doen en fouten mogen maken, om daarvan te leren. Een gemeenschappelijke focus is hierbij zeer helpend.</p>
Verpleegkundige en Verzorgende AdviesRaad (VVAR) inrichten	<ul style="list-style-type: none"> • Er is nog geen verpleegkundige en verzorgende adviesraad binnen Vivantes opgericht. In 2020 heeft het 6-wekelijkse overleg met de Verpleegkundigen Ouderenzorg (VPO) en de wijkverpleegkundigen wel plaats gevonden. Zodra er nog enkele verpleegkundig specialisten zijn aangetrokken, kan het oprichten van een VVAR verder vorm worden gegeven. In 2021 onderzoeken we of het huidige VPO-overleg in de huidige vorm door moet blijven gaan of dat dit overleg anders zal worden gaan ingevuld.

4.2 Personeelssamenstelling

We zien dat onze bewoners steeds complexere zorgvragen hebben en de zorgzwaarte en kwetsbaarheid van onze bewoners verder toeneemt. Om in de toekomst hieraan tegemoet te kunnen blijven komen, moet we blijven beschikken over voldoende gekwalificeerde medewerkers en dient de deskundigheid van onze medewerkers zich mee ontwikkelen met de zorgvragen van de bewoners.

Eind 2020 hebben we een kleine 100 medewerkers minder dan eind 2019. Ook zien we het aantal vrijwilligers teruglopen van 580 naar 370. Het aantal unieke bewoners waaraan we in 2020 zorg hebben verleend ligt maar een fractie lager dan in 2019 (-56). Deze cijfers geven aan dat met minder medewerkers en vrijwilligers aan nagenoeg eenzelfde aantal bewoner doorgaans complexere zorg moet worden verleend.

De noodzaak om medewerkers aan te trekken en te behouden wordt hier nogmaals mee onderstreept.

Ten gevolge van de coronacrisis hebben veel scholingsactiviteiten in 2020 stilgelegen. Vanaf september 2020 zijn een aantal essentiële scholingen weer opgestart (o.a. scholingen voor de assistenten zorg en welzijn, scholingen Wet Zorg en Dwang).

Doelstelling	Resultaten 2020																																																
Groei van de formatie in overeenstemming met ons normenmodel brengen	<p>In onderstaande tabel is de ontwikkeling van het zorgpersoneel in loondienst weergegeven.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #4f81bd; color: white;">Zorgpersoneel verpleeghuis in loondienst</th> <th colspan="3" style="background-color: #4f81bd; color: white;">Aantal FTE zorgpersoneel</th> </tr> <tr> <th></th> <th style="background-color: #d9d9d9;">2018</th> <th style="background-color: #d9d9d9;">2019</th> <th style="background-color: #d9d9d9;">2020</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Niveau 1</td> <td>73</td> <td>70,05</td> <td>43,98</td> </tr> <tr> <td>Niveau 2</td> <td>63</td> <td>98,3</td> <td>126,97</td> </tr> <tr> <td>Niveau 3</td> <td>155</td> <td>179,62</td> <td>172,97</td> </tr> <tr> <td>Niveau 4</td> <td>31</td> <td>32,3</td> <td>47,4</td> </tr> <tr> <td>Niveau 5</td> <td>16</td> <td>21,23</td> <td>22,75</td> </tr> <tr> <td>Niveau 6</td> <td></td> <td></td> <td>1,15</td> </tr> <tr> <td>Behandelaar</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Overig zorgpersoneel</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Leerlingen</td> <td>33</td> <td>2,84</td> <td>2,98</td> </tr> <tr> <td>Totaal FTE loondienst</td> <td>371</td> <td>404,34</td> <td>418,2</td> </tr> </tbody> </table> <p>Het aantal verzorgende loopt iets terug en wordt gecompenseerd door toename van het aantal medewerkers van niveau 4 en 5. Daarnaast zien we een uitbreiding van het aantal niveau 2 medewerkers (deels opscholing), terwijl niveau 1 verder afneemt. Ook zijn er in 2020 twee verpleegkundig specialisten aangetrokken. Vanaf 2020 start een onderzoek naar de mogelijkheid om een eigen behandeldienst op te zetten.</p>	Zorgpersoneel verpleeghuis in loondienst	Aantal FTE zorgpersoneel				2018	2019	2020	Niveau 1	73	70,05	43,98	Niveau 2	63	98,3	126,97	Niveau 3	155	179,62	172,97	Niveau 4	31	32,3	47,4	Niveau 5	16	21,23	22,75	Niveau 6			1,15	Behandelaar				Overig zorgpersoneel				Leerlingen	33	2,84	2,98	Totaal FTE loondienst	371	404,34	418,2
Zorgpersoneel verpleeghuis in loondienst	Aantal FTE zorgpersoneel																																																
	2018	2019	2020																																														
Niveau 1	73	70,05	43,98																																														
Niveau 2	63	98,3	126,97																																														
Niveau 3	155	179,62	172,97																																														
Niveau 4	31	32,3	47,4																																														
Niveau 5	16	21,23	22,75																																														
Niveau 6			1,15																																														
Behandelaar																																																	
Overig zorgpersoneel																																																	
Leerlingen	33	2,84	2,98																																														
Totaal FTE loondienst	371	404,34	418,2																																														
Uitstroom medewerkers versus instroom nieuwe medewerkers	<p>In 2020 zijn er 112 zorgmedewerkers (77 Fte) met een vast dienstverband uitgestroomd en 80 (61 Fte) zorgmedewerkers met een vast dienstverband ingestroomd.</p> <p>Van de 112 medewerkers die uitstroomden betrof het 91 medewerkers vanaf niveau 3.</p> <p>Van de medewerkers die uitstroomden zijn 70 medewerkers op eigen verzoek uitgestroomd. Uit de exitgesprekken bleek dat de voornaamste redenen voor vertrek waren:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Doorgroeimogelijkheden in functie/doelgroep; ✓ Minder grote werkdruk; ✓ Kortere reisafstand; ✓ Betere werksfeer; ✓ (Pre)Pensioen. 																																																

	<p>In 2020 stroomden 20 leerlingen uit (16,74). Deze uitstroom is hoog. De verdeling van leerlingen over de locaties van Vivantes was in disbalans, waardoor goede begeleiding van de leerlingen onder druk stond.</p> <p>In 2021 is gekozen om het aantal leerlingen te beperken.</p> <p>De in- en uitstroomcijfers zijn stabiel ten opzichte van voorgaande jaren, maar met veel inspanningen vanuit de organisatie op in- door en uitstroom.</p> <p>In 2021 zal o.a. een warm welkom/ introductieprogramma worden gestart (aandacht voor onboarding).</p>
Vergroten individuele deskundigheid	<p>Het merendeel van de scholingen hebben ten gevolge van corona stilgelegen. Enkel scholingen die per team gegeven konden worden (o.a. methodisch werken) konden doorgaan. Scholingen waarbij medewerkers van diverse locaties dienden aan te sluiten werden geannuleerd en doorgeschoven naar 2021.</p> <p>Drie medewerkers volgden in 2020 het HBO-V dual traject. In 2021 starten nog twee medewerkers</p>
Kwaliteitsregister V&V	<p>Op 31-12-2020 hadden zich 197 zorgmedewerkers van Vivantes (behorende tot de doelgroep) ingeschreven in het kwaliteitsregister.</p>
Vivantes Academie verder vormgeven	<p>In 2020 heeft er geen uitbreiding van het aantal beschikbare e-learning modules in LMS plaatsgevonden.</p> <p>Eind 2020 is gestart met het invullen van een programma voor nieuwe medewerkers. Hierin komen onderwerpen als Missie, visie en kernwaarden, persoonsgerichte zorg, methodisch werken, het elektronisch cliëntdossier, het kwaliteitsmanagementsysteem, geneesmiddelendistributie etc. aan de orde.</p>
Verdere professionalisering 'Introductie nieuwe medewerkers'	<ul style="list-style-type: none"> De introductiebijeenkomsten voor nieuwe medewerkers hebben tijdens de coronacrisis nauwelijks plaats gevonden. Vanaf Q2 2021 worden de warm welkom bijeenkomsten nieuwe stijl ingevoerd binnen Vivantes. Medewerkers van diverse diensten hebben een programma samengesteld (dagdeel), waarin nieuwe medewerkers kennis maken met Vivantes en de belangrijkste zaken die van belang zijn voor de uitvoering van hun werkzaamheden (Missie en visie, Persoonsgerichte zorg, methodisch werken, elektronisch cliëntdossier, geneesmiddelendistributie, kwaliteitsmanagementsysteem)
Specifieke trainingen en opleidingen	<ul style="list-style-type: none"> Ten gevolge van Covid-19 zijn in 2020 nagenoeg alle scholingen opgeschort.
Teamoverleg en cliëntbesprekingen zullen nog nadrukkelijker worden aangewend om te reflecteren op het leveren van persoonsgerichte en veilige zorg, inclusief de evaluatie van afgesproken verbetermaatregelen.	<ul style="list-style-type: none"> Tijdens de coronacrisis hebben de werkoverleggen en cliëntbesprekingen op locatie grotendeels stilgelegen. Vanaf september 2020 zijn deze weer opgepakt.

4.3 Gebruik van hulpbronnen

Eén keer per kwartaal wordt formeel door de locaties, ondersteunende afdelingen en op organisatieniveau gerapporteerd over de (afwijkingen in de) voortgang ten aanzien van het (kwaliteits)jaarplan, de risico's en kansen en de te ondernemen acties om te anticiperen op afwijkingen ten opzichte van de plannen. De input voor deze rapportages wordt aangereikt door de ondersteunende diensten. Het locatiemanagement is verantwoordelijk voor het aandragen van de analyse, benoemen van de kansen en risico's en de te ondernemen acties.

Het werken met scenarios' en rolling forecast zijn daarom essentiële onderdelen binnen de planning en control omgeving van Vivantes. Bij forecasting is de input van het management van wezenlijk belang omdat juist zij dicht bij de operationele processen staan en weten wat er op locatie gebeurt. Forecasting wordt daarom gezien als een wezenlijk onderdeel van het managen.

Verder lopen er een aantal initiatieven (zoals de leefcirkels en 'meten is weten') waarbij we op een slimme manier gebruik maken van technologie. Deze initiatieven zullen moeten leiden tot één integrale werkwijze waarin Soluzo (onze huidige technologie) een centrale rol speelt. De uitdaging hierbij is hoe we van een 'ervaren min een plus kunnen maken'. We gaan pas op zoek naar alternatieven nadat is onderzocht en in voldoende mate helder is dat deze techniek geen centrale rol kan spelen.

Nadat we de noodzakelijke verbeteringen hebben ingezet in 2020 zullen we de ondersteunde dienst opnieuw inrichten. In algemene zin hanteren we hier de uitgangspunten dat ons primaire proces leidend is en dat we ICT inzetten als ondersteunende factor. Dus wat geautomatiseerd kan, doen we. Processen en systemen worden integraal bekeken en zo simpel als mogelijk ingericht.

Doelstelling	Resultaten 2020
Herijking strategisch vastgoedbeleid. Verdere ombouw Oud Geleen en Bunderhof naar verpleeghuis	Eind 2020 is een plan van aanpak opgesteld in relatie tot een mogelijke nieuwbouw voor de locatie Moutheuvel. Verdere planontwikkeling voor ombouw Oud Geleen en Bunderhof heeft nog niet plaatsgevonden. Al deze elementen worden in 2021 meegenomen in de herijking van ons plan voor het totale vastgoed, mede op basis van een uitgebreide studie naar de demografische ontwikkelingen in ons verzorgingsgebied
Integraal concept door ontwikkelen vanuit Soluzo technologie	In 2020 is een visie op zorginnovatie opgesteld als basis om op een "slimme manier gebruik te maken van technologie", zoals het Kwaliteitsplan ambieert. Vivantes kiest daarin voor innoveren op de thema's Eigen regie en Veiligheid via een generieke wijze van leren, ontwikkelen en veranderen, dat passend is bij de ambities en strategie van de organisatie. Genooddaakt door de Covid-crisis was er geen ruimte in de organisatie voor deze leerschool. Vooronderzoek naar de eerste initiatieven, Leefcirkels en Meten is weten, zijn uitgesteld. Wel is in de backoffice het vooronderzoek naar de randvoorwaardelijke integrale werkwijze en doorontwikkeling van onze huidige (Soluzo) technologie naar een optimaal eHealth-platform voortgezet. In 2021 wordt een proof of concept van dit eHealth-platform uitgevoerd met behulp van middelen voor tele-alarming diensten in kader van de Stimuleringsregeling EHealth Thuis-Covid19 v2.0. Indien succesvol worden eerdere (slimme) initiatieven weer ingepland.
Inrichten depot en makkelijk bestelproces op gebied van hulpmiddelen	In 2020 is gestart met het inventariseren van de hulpmiddelen op de locaties van Vivantes. De hulpmiddelen die niet meer in gebruik waren zijn opgehaald, gereinigd en gekeurd en in depot geplaatst (of afgevoerd). Op 3 mei 2021 is het hele proces van het afroepen en afmelden van hulpmiddelen uit depot ondergebracht bij Zorgservice.
Planning en control integraal vormgeven, als onderdeel van de kwaliteitscyclus	In 2020 is ons Planning en control statuut onder de loep genomen; begin 2021 heeft dit geleid tot actualisatie van dit statuut. Sturing op de planning en control heeft in 2020 verder plaatsgevonden op basis van een integrale planning, waarin de verschillende elementen uit de P&C cyclus in onderlinge samenhang zijn uitgewerkt.

Managementinfo beter en adequater vormgeven	In 2020 is een forecasting-tool geïmplementeerd en vindt er een managementreview van de maandrapportage plaats. Mogelijke risico's zijn vastgelegd en beheersmaatregelen zijn geformuleerd.
Samenwerking blijven voortzetten op het gebied van ketenzorg dementie	Vivantes participeert ook in 2020 in het project Dedicated (Kwaliteitsverbetering van palliatieve zorg voor mensen met dementie en hun naasten) vanuit de Academische Werkplaats Ouderenzorg. Dit project bestaat uit twee met elkaar samenhangende deelprojecten. Deelproject 1 gaat over competentieontwikkeling op enerzijds het gebied van basiskennis over palliatieve zorg bij mensen met dementie en anderzijds over het communiceren over het naderende levenseinde met mensen met dementie en hun naasten, thuis en in het verpleeghuis. In dit deelproject ontwikkelen, implementeren en evalueren we een competentie toolkit, die tot stand komt op basis van geïdentificeerde knelpunten en behoeften van mensen met dementie, hun naasten en zorgverleners, op het vlak van kennis en communicatie. Ook worden beschikbare leermaterialen geïnventariseerd welke aansluiten op deze knelpunten. Op basis van deze inventarisatie wordt de toolkit ontwikkeld en geëvalueerd. Deelproject 2 gaat over het interdisciplinair samenwerken thuis en in het verpleeghuis en ook wanneer er sprake is van een transitie tussen beide om continuïteit van zorg te waarborgen. Door middel van de 'wereldcafé methode' (kleine kringgesprekken) en vragenlijsten worden de huidige samenwerkingsknelpunten in kaart gebracht. Ook wordt geïnventariseerd welke bestaande samenwerkingsmodellen en tools toepasbaar zijn. Op basis van deze inventarisatie wordt er een samenwerkingsstrategie ontwikkeld en geëvalueerd.
Samenwerking met huisartsen verder verbeteren	In 2020 is door corona de samenwerking met de huisartsen en de verschillende locaties geïntensiveerd. Structurele afstemming met alle betrokken huisartsen(groepen) is nog niet gerealiseerd. Vanuit het project behandeldienst Vivantes (start december 2020) zal er actief overleg worden gevoerd met de huisartsgroepen in het werkgebied van Vivantes om de samenwerkingsmogelijkheden verder te onderzoeken en te optimaliseren.

4.4 Gebruik van informatie

Wij willen dat cliënten die zorg ontvangen en medewerkers die zorg verlenen altijd kunnen rekenen op informatie die betrouwbaar is en die ze op dat moment nodig hebben. We zien dat er een verschil is tussen (stuur)informatie ten behoeve van cliënten, zorgmedewerkers en management. We accepteren ook dat er maatwerk nodig is omdat er in het kader van persoonsgerichte zorg sprake is van eigen doelen van een cliënt. Voor goede zorg is een betrouwbare informatievoorziening onmisbaar. Door de vele veranderingen zoals aangescherpte regelgeving, marktwerking, toegenomen digitalisering en groeiende behoefte aan efficiëntie is de informatievoorziening in de zorgsector een steeds belangrijker aandachtsgebied. Effectief management van data leidt tot waardevolle informatie en uiteindelijk tot inzichten die nodig zijn voor veel besluitvormingsprocessen op alle niveaus binnen de organisatie.

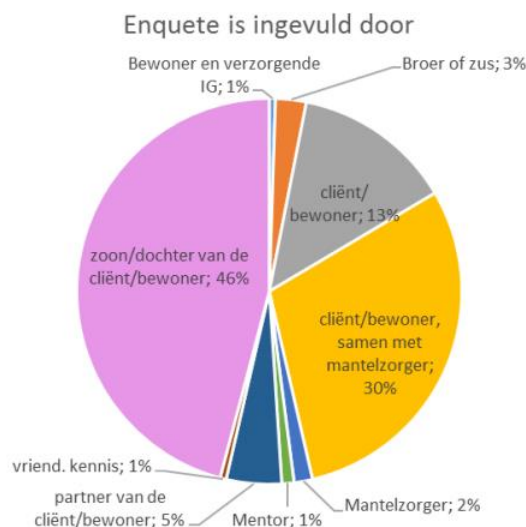
Wij willen de informatievoorziening in de komende jaren zodanig verbeteren dat werkprocessen worden ondersteund met juiste en samenhangende informatie, bijvoorbeeld door rapportage en analyses mogelijk te maken op basis van geaggregeerde informatie uit de gebruikte informatiesystemen. Om tot juiste inzichten te komen kan de informatie uit het ECD gecombineerd worden met de medewerker- en salarisadministratie, met geplande afspraken en geroosterde uren en met financiële informatie zoals budget en realisatie etc.

Doelstelling	Resultaten 2020
--------------	-----------------

Cliëntervaringsonderzoek

Cliëntervaringen worden minimaal eenmaal per jaar verzameld

In november 2020 heeft wederom een cliënttevredenheids-onderzoek plaatsgevonden. De respons daalde iets t.o.v. 2019, maar was nog steeds rond de 50%.



Intramuraal

Op de meeste stellingen (9 van de 16 stellingen) geeft 60% of meer een score van 8 of hoger.

Stellingen die over het geheel genomen mooie scores laten zien zijn: het respecteren van de privacy, tevredenheid over de mate waarin familie/mantelzorger wordt betrokken, het in de gaten houden van de gezondheid, vertrouwen in de deskundigheid van medewerkers en het behandelen met aandacht door de zorgverleners.

Stellingen die minder goed scoren zijn: de mogelijkheid om het tijdstip van het eten zelf te bepalen en het bieden van voldoende activiteiten. Ook in 2019 waren dit de stellingen die het minst goed scoorden.

De locaties laten een wisselend beeld zien; twee zaken vallen echter op: Franciscus scoort op bijna alle stellingen zeer goed, La Famille laat een tegengesteld beeld zien en scoort op de meeste stellingen juist aan de onderkant.

VPT

Bij de doelgroep VPT worden op bijna alle stellingen mooie scores behaald. De stellingen die intramuraal het beste scores laten bij de VPT eveneens de beste scores zien. Het bepalen van het tijdstip van het eten scoort bij de VPT ook minder goed, evenals het lekker vinden van het eten.

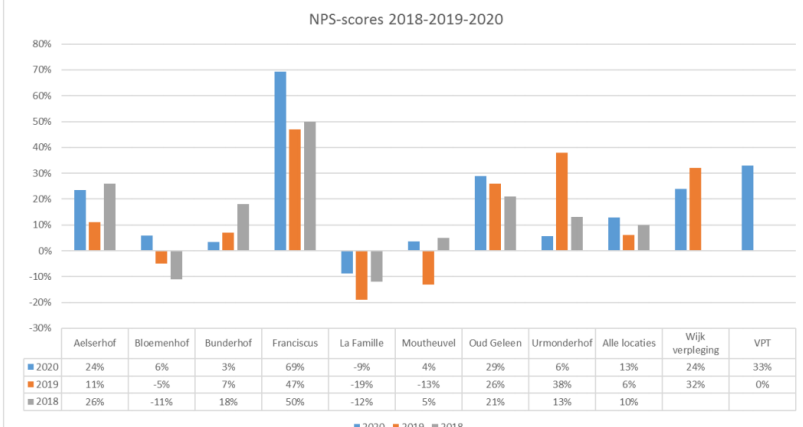
Wijkverpleging

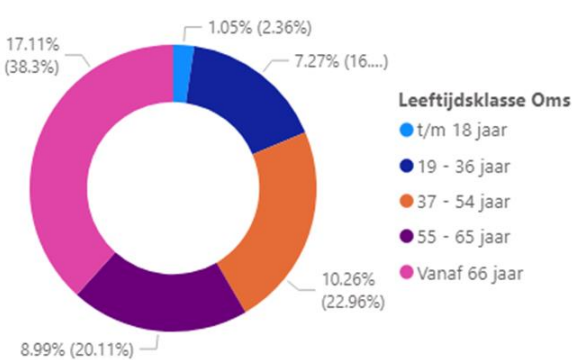
Bij de doelgroep wijkverpleging is de landelijk verplichte PREM-vragenlijst is afgenomen, de stellingen zijn daardoor niet helemaal identiek aan de stellingen van de andere twee doelgroepen. Er is geen onderverdeling te maken naar locatie, want dat is niet uitgevraagd.

Op de meeste stellingen (7 van de 9 stellingen) geeft 60% of meer een score van 8 of hoger.

Stellingen die mooie scores laten zien zijn: het in de gaten houden van de gezondheid, vertrouwen in de deskundigheid van medewerkers, het behandelen met aandacht door de zorgverleners en het op het gemak voelen bij de zorgverleners.

De stellingen die het minste scores zijn het ontvangen van zorg van vaste zorgverleners en het komen op de afgesproken tijden. Ook in 2019 waren dit de stellingen die het minst goed scoorden

<p>Jaarlijks NPS aanleveren <i>Informatie aan over de Net Promotor Score wordt jaarlijks per locatie aangeleverd</i></p>	<p>Intramuraal laat de Net Promotor Score een stijgende lijn zijn t.o.v. 2019 (van 7 naar 13%). Dit geldt voor alle locaties, enkel Bunderhof en Urmonderhof dalen, maar blijven positief. La Famille stijgt ook, maar scoort als enige locatie nog negatief (-9%); De wijkverpleging daalt van 32% naar 24%; VPT stijgt van 0 naar 33%.</p>  <table border="1" data-bbox="574 716 1348 806"> <thead> <tr> <th></th> <th>Aelserhof</th> <th>Bloemenhof</th> <th>Bunderhof</th> <th>Franciscus</th> <th>La Famille</th> <th>Moutheuvel</th> <th>Oud Geleen</th> <th>Urmonderhof</th> <th>Alle locaties</th> <th>Wijk verpleging</th> <th>VPT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ 2020</td> <td>24%</td> <td>6%</td> <td>3%</td> <td>69%</td> <td>-9%</td> <td>4%</td> <td>29%</td> <td>6%</td> <td>13%</td> <td>24%</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>■ 2019</td> <td>11%</td> <td>-5%</td> <td>7%</td> <td>47%</td> <td>-19%</td> <td>-13%</td> <td>26%</td> <td>38%</td> <td>6%</td> <td>32%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>■ 2018</td> <td>26%</td> <td>-11%</td> <td>18%</td> <td>50%</td> <td>-12%</td> <td>5%</td> <td>21%</td> <td>13%</td> <td>10%</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Aelserhof	Bloemenhof	Bunderhof	Franciscus	La Famille	Moutheuvel	Oud Geleen	Urmonderhof	Alle locaties	Wijk verpleging	VPT	■ 2020	24%	6%	3%	69%	-9%	4%	29%	6%	13%	24%	33%	■ 2019	11%	-5%	7%	47%	-19%	-13%	26%	38%	6%	32%	0%	■ 2018	26%	-11%	18%	50%	-12%	5%	21%	13%	10%		
	Aelserhof	Bloemenhof	Bunderhof	Franciscus	La Famille	Moutheuvel	Oud Geleen	Urmonderhof	Alle locaties	Wijk verpleging	VPT																																						
■ 2020	24%	6%	3%	69%	-9%	4%	29%	6%	13%	24%	33%																																						
■ 2019	11%	-5%	7%	47%	-19%	-13%	26%	38%	6%	32%	0%																																						
■ 2018	26%	-11%	18%	50%	-12%	5%	21%	13%	10%																																								
<p>Informatie over het zorgproces <i>Sturingsinformatie over het zorgproces wordt efficiënt verzameld en gebruikt.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • In 2020 is er geen LPZ-meting uitgevoerd. In februari 2021 zal deze opnieuw worden uitgevoerd; • De kwaliteitsindicatoren worden besproken tijdens de bedrijfsvoerings- en kwaliteitsgesprekken van de locatie. Gedurende een aantal maanden in 2020 heeft dit overleg niet of digitaal plaats gevonden (i.v.m. corona). 																																																
<p>Privacy en veiligheidseisen <i>Privacy- en veiligheidseisen worden toegepast bij informatievastlegging en beheer.</i></p>	<p>Autorisatie van gebruikers aangaande toegang en gebruik van applicaties is sinds jaar en dag bepaald op basis van functie-inhoud in de verschillende bronssystemen. Er is in 2020 onderzocht hoe de verschillende autorisatie rollen in de verschillende systemen zich tot elkaar verhouden. Hierin is geen duidelijke lijn zichtbaar, een overall uitgangspunt ontbreekt. Het zou goed zijn om daar in de toekomstbeleid over te voeren. Daarnaast geniet het de voorkeur om toekenning van autorisaties te automatiseren door deze te koppelen aan de bron HRM en daaraf te leiden van een functie of rol. Hierdoor worden rechten automatisch tijdig uitgedeeld en ingetrokken o.b.v. mutaties in de personeelsadministratie. Dit zal verder worden opgepakt in 2022.</p>																																																
<p>Medewerkerstevredenheid</p>	<p>In 2020 hebben medewerkers vanaf 2 november de mogelijkheid gehad om deel te nemen aan het medewerkerstevredenheidsonderzoek, door het invullen van een vragenlijst. Het onderzoek richtte zich vooral op de betrokkenheid, bevoegenheid, tevredenheid en het werkgeeluk van medewerkers.</p> <p>De respons was met 63,3% iets lager dan de vorige meting in 2018 (70%), maar ruim boven het gemiddelde van de benchmark Verpleging, verzorging en thuiszorg.</p> <p>Respons</p> <table data-bbox="566 1668 1372 1792"> <tr> <td></td> <td>63,3%</td> <td></td> <td>458 / 723</td> </tr> <tr> <td></td> <td>70,0%</td> <td></td> <td>492 / 703</td> </tr> <tr> <td></td> <td>48,5%</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>De belangrijkste conclusies zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Medewerkers zijn positief over de samenwerking met collega's; ✓ Er wordt efficiënter en effectiever samengewerkt; ✓ Verbeterkans: samen reflecteren/ samen leren van fouten ✓ Leiderschap wordt (overkoepelend) als positief ervaren. Dit draagt positief bij aan de bevoegenheid van medewerkers; 		63,3%		458 / 723		70,0%		492 / 703		48,5%																																						
	63,3%		458 / 723																																														
	70,0%		492 / 703																																														
	48,5%																																																

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Er liggen nog wel kansen om de rol van VPO verder uit te diepen en hen hierin goed te ondersteunen; ✓ Duidelijk stijgende lijn te zien in betrokkenheid van medewerkers met Vivantes! <p>Waar liggen nog kansen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Medewerkers goed meenemen in veranderingen en werken aan connectie met directie/bestuur; ✓ Verbinding maken met Thuiszorg Geleen <p>Werkgeverschap:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ aandachtspunt is de lage e-NPS van de flexpool en VPO. 																		
<p>Verzuim</p>	<p>Het ziekteverzuim binnen Vivantes lag in 2020 op 9,06% (zie afbeelding). Dit is een toename van 1,26% ten opzichte van 2019.</p> <p style="text-align: center;">Verzuimklasse Excl ZW % PER LEEFTIJDSCLASSE OMS</p>  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <caption>Verzuimklasse Excl ZW % per leeftijdsklasse oms</caption> <thead> <tr> <th>Leeftijdsklasse Oms</th> <th>Verzuim %</th> <th>Antal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>t/m 18 jaar</td> <td>1.05%</td> <td>2.36</td> </tr> <tr> <td>19 - 36 jaar</td> <td>7.27%</td> <td>16.00</td> </tr> <tr> <td>37 - 54 jaar</td> <td>10.26%</td> <td>22.96</td> </tr> <tr> <td>55 - 65 jaar</td> <td>8.99%</td> <td>20.11</td> </tr> <tr> <td>Vanaf 66 jaar</td> <td>17.11%</td> <td>38.30</td> </tr> </tbody> </table>	Leeftijdsklasse Oms	Verzuim %	Antal	t/m 18 jaar	1.05%	2.36	19 - 36 jaar	7.27%	16.00	37 - 54 jaar	10.26%	22.96	55 - 65 jaar	8.99%	20.11	Vanaf 66 jaar	17.11%	38.30
Leeftijdsklasse Oms	Verzuim %	Antal																	
t/m 18 jaar	1.05%	2.36																	
19 - 36 jaar	7.27%	16.00																	
37 - 54 jaar	10.26%	22.96																	
55 - 65 jaar	8.99%	20.11																	
Vanaf 66 jaar	17.11%	38.30																	