

Terugblik op 2019

Kwaliteitsverslag



warande

Colofon

Het kwaliteitsverslag 2019 is onder verantwoordelijkheid van de bestuurssecretaris en met inbreng van de adviseurs zorgkwaliteit, adviseur communicatie en personeelsadviseurs opgesteld. De 'verhalen uit de praktijk' zijn ingebracht door de bij het verhaal vermelde medewerker(s).

Dit kwaliteitsverslag is te vinden op de website van Warande via de link:

<https://www.warandeweb.nl/over-warande/> en dan onder het kopje kwaliteit

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Leeswijzer	3
Een fijne dag: persoonsgerichte zorg	4
Een fijne dag: wonen en welzijn	5
Een fijne dag: veiligheid	6
Mooi werk: leren en verbeteren	8
Mooi werk: leiderschap	9
Mooi werk: samenstelling personeel	10
Financieel gezond: hulpbronnen	11
Financieel gezond: informatie	12
Bijlagen	14

Voorwoord

Warande is een lerende organisatie. In 2019 hebben we gewerkt aan het vernieuwen van de manier waarop wij zorg verlenen. De installatie van zorgtechnologie in locatie Bovenwegen en het leren over zorg in de laatste levensfase zijn er mooie voorbeelden van. Het werken met de zorgtechnologie vraagt nog oefening. En er kan nog veel over geleerd en in verbeterd worden.

Naast het vernieuwen van de zorgverlening lag in 2019 de nadruk op werken aan een financieel gezonde organisatie. In het verleden werd de inzet van zorgmedewerkers deels bekostigd met inkomsten die bedoeld waren voor vastgoed. We hebben opnieuw bepaald welke inkomsten uitgegeven kunnen worden aan de inzet van zorgmedewerkers. De zorgteams en teamleiders hebben vervolgens veel energie gestoken in het werken binnen dit nieuwe kader. Zij hebben dienstroosters bijgesteld en werkprocessen opnieuw vormgegeven. Daar zijn mooie stappen in gezet. En er zijn nog mooie stappen in te zetten.

Dat blijven we ook in 2020 doen: stappen zetten. Samen oefenen, leren en verbeteren. Het bespreken van deze terugblik op 2019 met de mensen die betrokken zijn bij Warande is daar onderdeel van. We hebben ervoor gekozen om in lijn met onze overstap naar PrezoCare (u leest er meer over onder 'leren en verbeteren') de nadruk te leggen op verhalen uit de praktijk. Omdat verhalen uit de praktijk tot de verbeelding spreken, de tongen los maken en enthousiasmeren om met elkaar in gesprek te gaan over de ontwikkeling van Warande.

Als wij aan de hand van deze terugblik met u in gesprek gaan over het afgelopen jaar, dan hebben wij twee vragen voor u:

1. wat is uw droom voor Warande?
2. doen wij, als u deze terugblik leest, wat nodig is om die droom samen waar te maken?

We zijn benieuwd naar uw antwoorden en uw vragen voor ons,

Ada Reiter	Vestigingsmanager
Annemieke Schuur	Manager Mens en Ontwikkeling
Dirk Boomstra	Manager Bedrijfsvoering
Francis Jetske de Vries	Manager Behandeldienst
Harry Finkenflügel	Raad van Bestuur
Karen Siebring	Specialist Ouderengeneeskunde
Pedro Canters	Vestigingsmanager en manager Flexbureau
Walrik Holtermans	Vestigingsmanager
Ben Cornelissen	Bestuurssecretaris

Leeswijzer

Het kwaliteitsverslag is opgebouwd volgens de strategische speerpunten van Warande en de acht thema's van het kwaliteitskader. De strategische speerpunten zijn, met elk een eigen pictogram, als uitgangspunt genomen. De thema's van het kwaliteitskader zijn hieraan onderbedeeld:



Een fijne dag voor ouderen

- Persoonsgerichte zorg
- Wonen en welzijn
- Veiligheid



Mooi werk voor medewerkers

- Leren en verbeteren
- Leiderschap
- Samenstelling personeel



Een financieel gezonde organisatie

- Hulpbronnen
- Informatie

Per thema gaan we kort in op de verbeterplannen van 2019, hebben we één of meer verhalen 'uit de praktijk' opgenomen, verwoorden we op welke wijze we aansluiten op de aanbevelingen uit het kwaliteitskader en geven we aan welke elementen als bijlage zijn opgenomen.



Een fijne dag: persoonsgerichte zorg

Verbeterplannen

Bij locatie De Loericker Stee kregen zes voordeuren van appartementen een sticker van een eigen, unieke voordeur. Dit maakt het appartement onderscheidend, makkelijker vindbaar en benadrukt dat het de woonomgeving van de cliënt is. In 2020 krijgen alle voordeuren van deze locatie een unieke voordeur.

Cliënten komen op een later moment en met een intensievere zorgvraag bij Warande wonen. Dat betekent dat ze gemiddeld steeds korter bij ons wonen. Daarom hebben we extra aandacht voor palliatieve zorg. In 2019 zijn drie consultverpleegkundigen palliatieve zorg gestart.

De logopedisten van Warande wilden dit jaar de Babelbox introduceren: contact maken met cliënten door met geuren herinneringen op te halen. Zorgteams en teamleiders hebben hun tijd en energie geïnvesteerd in het werken binnen het nieuwe financiële kader. Daarom hebben de logopedisten ervoor gekozen om niet in 2019 maar in 2020 met de Babelbox aan de slag te gaan.

Uit de praktijk: passende zorg rondom het levenseinde

Wij komen in beeld als een bewoner achteruit gaat, terminaal en oncomfortabel is. We richten ons dan op comfort in plaats van genezing en kijken naar lichamelijke, psychische, sociale en spirituele aspecten van het leven van de bewoner. Wij adviseren de teams in deze 4-dimensionale zorg voor de bewoner. De teams zijn blij met onze expertise en voelen zich gedragen in de zorg rondom terminale bewoners. Belangrijk is wel dat wij aansluiten bij de teams en hun overleggen en dat we samen de zorg in kaart brengen. We nemen de zorg niet over. Wij hopen dat de teams de kennis die wij overdragen oppakken, zodat zij zelf steeds betere palliatieve zorg gaan verlenen.

De consultverpleegkundigen palliatieve zorg

Aansluiting op aanbevelingen uit het kwaliteitskader

- Compassie, uniek zijn, autonomie en zorgdoelen zijn bij Warande richtinggevend bij het verbeteren van de zorgverlening.
- Bij het verbeteren van de zorgverlening mogen we meer aandacht hebben voor de kwaliteit van de relatie tussen cliënt en zorgverlener.
- Elke cliënt van Warande beschikt binnen 24 uur over een voorlopig zorgleefplan dat uiterlijk zes weken na opname definitief wordt.
- Het zorgleefplan wordt opgesteld door een verzorgende niveau 3(IG) of hoger.

In de bijlagen

- Net promotor score (NPS)



Een fijne dag: wonen en welzijn

Verbeterplannen

Warande is gaan werken met CarenZorgt. Daarmee verbeteren we de communicatie tussen naasten en zorgteams. Cliënten en naasten hebben met CarenZorgt toegang tot de rapportages en het zorgleefplan. En zij kunnen via CarenZorgt met het zorgteam communiceren. De berichten die zij elkaar sturen worden zichtbaar in de rapportages.

Zorgmedewerkers zijn bij Warande als zorgteam gezamenlijk verantwoordelijk voor het dagelijks leven op de afdeling. Er waren verschillende medewerkers die het zorgteam hierin ondersteunden, waaronder schoonmakers, gastvrouwen en voedingsassistenten. Deze medewerkers werken nu vanuit de nieuwe functie van zorgassistent. Zij behoren tot het zorgteam en zijn samen met collega's verantwoordelijk voor het dagelijks leven op de afdeling.

Met de renovatie van locatie Bovenwegen zijn kantoren tot woningen omgebouwd. Er zijn twee nieuwe afdelingen bijgekomen. Omdat wij cliënten de best passende woonomgeving willen bieden, zijn cliënten van Heerewegen verhuisd naar Bovenwegen. Ook zijn de cliënten van één afdeling van Bovenwegen intern verhuisd.

Het is al langer een wens om de kwaliteit van de warme maaltijd te verbeteren. Bij locatie De Loericker Stee zijn we de warme maaltijd vers gaan bereiden. Een succesvolle vernieuwing die we in 2020 ook naar andere locaties brengen.

We zien dat cliënten op het moment dat zij een woning bij Warande betrekken een intensievere zorgvraag hebben. Bij verschillende locaties willen we de woonomgeving aanpassen aan de veranderende doelgroep, waaronder in de Dennen en Schutsmantel. In 2019 bleek hier nog onvoldoende financiële ruimte voor te zijn.

Uit de praktijk: vers koken bij De Loericker Stee

Per 1 april 2019 koken we vers voor onze bewoners. We, Jan en ik, kunnen nu veel beter inspelen op wat bewoners lekker vinden en ook niet lekker vinden. De topfavoriet blijft toch aardappelen, vlees en groente. Ook stampotten doen het goed. Het is toch echt die generatie. We besteden ook veel aandacht aan het voorgerecht: een toastje met zalm, meloen met ham of een pasteitje. Dat maakt het net wat luxer. We zijn weer echt met ons vak bezig. De mensen proeven het verschil wanneer Jan of ik kook. We kunnen onze eigen draai geven aan gerechten. En bewoners zijn tevreden. Dat is het belangrijkste!

Kim Prins, Kok

Aansluiting op aanbevelingen uit het kwaliteitskader

- Zingeving, zinvolle dagbesteding, schoon en verzorgd lichaam, verzorgde kleding, familieparticipatie, inzet vrijwilligers en wooncomfort zijn bij Warande richtinggevend bij de verbetering van kwaliteit van wonen en welzijn.
- Bij Warande dragen we zorg voor een woonomgeving die past bij de mogelijkheden van de cliënten die op een afdeling wonen. Onze ambities overtreffen op dit moment onze financiële mogelijkheden.

In de bijlagen

Er zijn bij dit thema geen bijlagen opgenomen.



Een fijne dag: veiligheid

Verbeterplannen

Behandelaren van Warande hebben een training methodisch werken met Ysis (behandeldossier) gevolgd. Dit komt de samenwerking, persoonsgerichtheid en veiligheid van zorg ten goede.

Een projectgroep is gestart met de voorbereiding op wet zorg en dwang. De Wet zorg en dwang regelt de rechten bij onvrijwillige zorg of onvrijwillige opname van mensen met een verstandelijke beperking en mensen met een psychogeriatrische aandoening (zoals dementie). 2020 is voor Warande een overgangsjaar waarin we gedurende het jaar de nodige stappen zetten om te gaan werken volgens de wet zorg en dwang.

In 2018 heeft Warande op afdeling Kerckebosch een succesvolle proef gedaan met het werken volgens de Sta op! Methode. Deze methodiek helpt medewerkers zicht te krijgen op de oorzaken van onbegrepen gedrag en hierbij een passende behandeling te kiezen. In 2019 zouden we de proef uitbreiden naar meerdere afdelingen. Omdat het subsidieverzoek voor 2019 is afgewezen hebben we dat niet gedaan. In 2020 ontvangen we wel subsidie en gaan we er mee aan de slag.

Door te investeren in nieuwe hulpmiddelen wilden we in 2019 houdingsproblematiek en decubitus terugdringen. Helaas bleek er niet genoeg ruimte voor de benodigde financiële investering. Voor 2020 hebben we hier kwaliteitsbudget voor gereserveerd.

Eind 2016 is Warande gestart met een kwaliteitstraject Waardigheid & Trots waarbij externe coaches de organisatie ondersteunen in het versterken van de kwaliteit van zorg. Dit traject is in mei 2019 afgerond.

Uit de praktijk: dilemma's rond de wet zorg en dwang

De werkgroep zorg en dwang is bijna een jaar bezig om de overgang van bopz naar WZD vorm te geven. Dat proces is al begonnen bij implementatie van het huidige VBM beleid in 2016. Toen is gestart met de analysemethode en evaluatiestructuur die ook in het huidige stappenplan wordt toegepast. Alleen toen nog gericht op registratie van maatregelen en niet zoals in de nieuwe wet op registratie van onvrijwilligheid van de zorg. Daarbij geven we in het beleid de meeste aandacht aan de vrijwillige zorg die we bieden, hoe we er bewust van zijn dat deze aansluit bij de bewoner en ook vrijwillig blijft. De wet geeft aan de ene kant ruimte om alleen dat als onvrijwillig te benoemen wat ook werkelijk onvrijwillig is, maar lijkt ook gedetailleerd te willen vangen wat allemaal geregistreerd moet worden. Zo zien wij een gesloten deur voor iemand die niet bij die deur kan komen, of een bedhek bij iemand die niet op kan staan niet perse als een echte beperking. Hierover afstemmen, binnen Warande, maar ook met organisaties in de regio waarmee we samenwerken, is een mooi proces dat maakt dat we de wet ons echt eigen kunnen maken. En zoals dat bij een proces hoort nemen we daar ook de tijd voor.

Paul Schmitz, specialist ouderengeneeskunde

Uit de praktijk: methodisch werken met Ysis

De uitdaging van methodisch werken is om te komen tot een uniforme werkwijze die voor iedereen toepasbaar is. Binnen de groep van behandelaren zijn we hier continu mee bezig. Wij worden opgeleid volgens de principes van het methodisch handelen en streven dit ook na in ons werk binnen Warande. Een praktisch voorbeeld: nadat we een paar maanden met Ysis hadden gewerkt, hebben we de implementatie hiervan geëvalueerd. We kwamen tot de ontdekking dat de 'procesbeschrijving methodisch werken' op sommige punten niet volledig was en niet voor iedereen op dezelfde wijze toe te passen. Met een werkgroep, waarin alle disciplines vertegenwoordigd zijn, zijn we druk bezig om door methodisch handelen deze procesbeschrijving voor iedereen toepasbaar te maken. Het is een uitdaging om de werkprocessen van de behandelaren (binnen het multidisciplinaire zorgplan) én de afspraken met de zorgprofessionals eenduidig te krijgen. We moeten goed naar elkaar luisteren om tot een zo optimaal mogelijke werkwijze te komen. Dit is een pittig maar heel waardevol proces!

Inge Enserink-Nijeboer, fysiotherapeut

Aansluiting op aanbevelingen uit het kwaliteitskader

- De thema's basisveiligheid zijn bij Warande een belangrijk onderdeel van het leren en verbeteren. Indicatoren op basis van deze thema's zijn als bijlage bij dit kwaliteitsverslag opgenomen.
- De indicatoren basisveiligheid worden aangeleverd bij de openbare database van het Zorginstituut.
- Warande heeft een incidentencommissie.

In de bijlagen

- Indicatoren basisveiligheid



Mooi werk: leren en verbeteren

Verbeterplannen

Methodisch werken is de basis voor verpleeghuiszorg. Dat goed voor elkaar krijgen is echter nog niet zo makkelijk. Net als bij andere verpleeghuisorganisaties is dit bij Warande een aandachtspunt. In 2019 hebben de kwaliteitsverpleegkundigen met coaching on the job de Eerst Verantwoordelijk Verzorgenden ondersteund in het methodisch werken.

We zijn in 2019 gestart met de focus- en evaluatiecyclus: elk tertaal de afgelopen vier maanden evalueren en een focusplan voor de komende vier maanden opstellen. De kern hiervan is dat we samen leren van wat goed en minder goed is gegaan. Eind 2019 hebben we de gebruikte formats geëvalueerd en bijgesteld. Ook in 2020 werken volgens de focus- en evaluatiecyclus.

De vormen van interne auditering zijn opnieuw bepaald. We kiezen voor een mix van:

- intercollegiale auditering waarin deskundigheidsbevordering centraal staat
- reguliere audits en toetsing op specifieke thema's van het kwaliteitskader waarin zicht op de kwaliteit van zorg centraal staat

Als methodiek kiezen we voor de waarderende audit: geen afvink-lijstjes of stoplichtmethodiek, maar samen zoeken naar goede voorbeelden en verbetermogelijkheden.

Warande kent verschillende leerafdelingen. Dat zijn afdelingen waar voornamelijk leerlingen werken die, samen met werkbegeleiders, zorg dragen voor het dagelijks leven op de afdeling. In 2019 zijn we op locatie De Loericker Stee een nieuwe leerafdeling gestart.

Warande werkt samen met MBO Utrecht voor de beroepspraktijkvorming van opleidingen voor helpende, verzorgende en verpleegkundige. Om leren en praktijk beter op elkaar aan te laten sluiten zijn we in 2019 gestart met hybride leren: leerlingen volgen zoveel mogelijk de vakken die passen bij de zorgvraag van cliënten op de afdeling waar zij op dat moment stage lopen of als leerling werkzaam zijn.

Uit de praktijk: hybride leren

'Ik werkte dertig jaar op een salarisadministratie. De laatste jaren had ik eigenlijk geen motivatie meer. Maar ik verzong voor mezelf altijd een reden waarom ik niet van baan wisselde. Tegelijkertijd werd mijn innerlijke stem 'Ik wil dit niet meer' steeds sterker. En dit jaar heb ik de keus gemaakt: ik doe nu de opleiding voor verpleegkundige MBO niveau 4. In de hybrideleervorm. Dit betekent dat wat ik leer, aansluit bij wat ik in mijn werk tegenkom. Toen ik zag dat wij bij het medicijnen uitdelen soms wat krap zitten met collega's die dat mogen ben ik de module medicatie gaan volgen. Dat ik snel breed inzetbaar ben, is niet alleen leuk maar het geeft me ook voldoening. Het zorgen voor mensen past bij wie ik echt ben. En de dankbaarheid van de bewoners is groot. Eigenlijk had ik dit jaren eerder moeten doen. Ik wil voor geen goud terug naar kantoor!'

Johan Zuiddweg, verpleegkundige in opleiding

Aansluiting op aanbevelingen uit het kwaliteitskader

- Warande heeft een kwaliteitsplan, opgesteld volgens de in het kwaliteitskader geschetste werkwijze. Het kwaliteitsplan wordt jaarlijks bijgesteld op basis van het kwaliteitsverslag.
- Het kwaliteitsverslag van Warande wordt jaarlijks openbaar gemaakt.
- Warande vormt samen met collega organisaties een lerend netwerk.
- De vijfjaarlijkse kwaliteitsvisite heeft nog niet plaats gevonden bij Warande.
- Warande beschikt over een kwaliteitsmanagementsysteem.

In de bijlagen

- Bespreking kwaliteitsverslag met betrokkenen.



Mooi werk: leiderschap

Verbeterplannen

De Ondernemingsraad heeft haar visie op medezeggenschap opnieuw geformuleerd. Deze is vertaald naar een medezeggenschapsconvenant. De Centrale Cliëntenraad heeft aangegeven de medezeggenschap graag in de praktijk verder te willen ontwikkelen. Voor beide medezeggenschapsorganen staan dezelfde twee uitgangspunten centraal: vroeg betrokken worden bij veranderingen en deze gezamenlijk vorm geven.

Warande heeft haar strategische notities, uitgangspunt voor de ontwikkeling van de organisatie in de komende drie jaar, opgesteld. Centraal staan: een fijne dag voor cliënten, mooi werk voor medewerkers en een financieel gezonde organisatie. Die drie punten zijn ook uitgangspunt voor dit verslag.

De medezeggenschapsorganen en Raad van Toezicht hebben hun samenwerking opnieuw bekeken. Naast de aanwezigheid van de Raad van Toezicht bij een aantal overlegvergaderingen gaan de Ondernemingsraad (met de auditcommissie) en Centrale Cliëntenraad (met de kwaliteitscommissie) periodiek informeel overleggen met de Raad van Toezicht.

Na een aanloopperiode is de verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VVAR) officieel gestart. Deze adviesraad vertegenwoordigt de verpleegkundige en verzorgende beroepsgroep en adviseert de Raad van Bestuur: gevraagd en ongevraagd.

Uit de praktijk: voeling met de praktijk

‘Eind 2018 hebben wij als Raad van Toezicht (RvT) in samenspraak met de Centrale Cliëntenraad (CCR), Ondernemingsraad (OR) en Raad van Bestuur onze visie op toezicht geformuleerd. De RvT hecht aan een open, transparante en veilige organisatiecultuur als basis voor een lerende Warande in een dynamische omgeving. Als RvT zoeken we actief de dialoog om invulling te geven aan een goede maatschappelijke inbedding. In die dialoog gaat het om inspraak, samenspraak en tegenspraak en het verhelderen van dilemma's. Verbinding en tegelijkertijd gepaste afstand houden is zo'n dilemma.

Het was al zo dat een vertegenwoordiging van de RvT twee keer per jaar aanwezig was tijdens het overleg van de RvB met de CCR of OR. In 2019 hebben wij de verbinding met Warande verder versterkt. Het gesprek met de CCR en OR is geïntensiveerd. Daarnaast hebben we periodiek overleg met de Verpleegkundige Adviesraad. Wij vergaderen nu op locatie. Voor elke vergadering hebben wij een gesprek met een vertegenwoordiging van die locatie. Bij het overleg tussen RvB en (een commissie van de) RvT zijn vaker medewerkers van Warande te gast. De kwaliteitscommissie van de RvT gaat twee keer per jaar op locatiebezoek en leden van de RvT zijn aanwezig bij door Warande georganiseerde bijeenkomsten.

Door in gesprek te zijn met de verschillende betrokkenen houden wij als RvT voeling met waar Warande als organisatie staat en welke ontwikkeling de organisatie doormaakt. We ervaren of die ontwikkeling in overeenstemming is met wat de maatschappij van Warande vraagt. En het allerbelangrijkste: we zien en horen wat de ontwikkeling van Warande betekent voor bewoners en medewerkers.’

Anemone Bögels, voorzitter Raad van Toezicht

Aansluiting op aanbevelingen uit het kwaliteitskader

- Professionele inbreng is bij Warande geborgd op het niveau van de Raad van Bestuur.
- De bestuurder gaat regelmatig op bezoek bij locaties en afdelingen.
- Bij Warande werken we volgens de zorgbrede Governance Code.
- De Raad van Bestuur ondersteunt het kwaliteitskader en is eindverantwoordelijk voor de toepassing ervan. De Raad van Toezicht ziet hier aantoonbaar op toe.
- Warande heeft een Verpleegkundige Adviesraad.

In de bijlagen

Er zijn bij dit thema geen bijlagen opgenomen.



Mooi werk: samenstelling personeel

Verbeterplannen

Het strategisch personeelsbeleid is in 2019 geactualiseerd. We richten ons op het (ver)binden en boeien van medewerkers, het vinden van gekwalificeerde, competente en gemotiveerde medewerkers en het laten groeien en bloeien van medewerkers. In 2020 gaan we met betrokkenen in gesprek over het concept, stellen we het vast en vertalen we het naar een meerjarenagenda.

Eind 2018 hebben we gekozen voor een overstap naar ONS roosteren. In vervolg hierop hebben we een nieuwe roosterproces geïmplementeerd en waar nodig bijgesteld.

Werken in de zorg vraagt steeds vaker om digitale vaardigheden. Daarom neemt Warande deel aan het regionale ontwikkelplan DigiVaardig. De digitale vaardigheden van medewerkers worden in kaart gebracht, waarna zij in het ontwikkelen hiervan ondersteuning krijgen van eigen digicoaches.

Warande heeft in 2018 gekozen voor het werken met kwaliteitsverpleegkundigen: verpleegkundigen die zorgteams ondersteunen bij het leren over en verbeteren van de kwaliteit van zorg. We zijn gestart met een groep trainees. In 2019 zijn de eerste kwaliteitsverpleegkundigen aangenomen en in 2020 werken zij boven formatie voor de ondersteuning van zorgmedewerkers.

Met de arbeidsmarktcampagne richt Warande zich in eerste instantie op het behouden van medewerkers. Uitgangspunt is dan ook: buiten winnen begint binnen. In 2019 is actie gericht op het waarderen van medewerkers ondernomen en is een nieuw introductiedocument voor nieuwe medewerkers opgesteld. In 2020 zullen we met de campagne naar buiten treden.

Uit de praktijk: de digicoach

‘Als adviseur kreeg ik al vragen over bijvoorbeeld inloggen en werken met sommige programma’s. De medewerkers die bij mij komen hebben allemaal de digivaardigheidentest gedaan en hierdoor weten we waar de hiaten zitten. Samen maken we een plan: waar loopt de medewerker (het meeste) tegenaan en wat nemen we als eerste onder de loep. Echt maatwerk dus! Tijdens onze afspraak zitten we voor de pc en geef ik uitleg. De meeste medewerkers gaan er daarna thuis mee aan de slag. Er zijn ook medewerkers die graag informatie op papier willen of een andere vorm van leren hebben bijvoorbeeld door een spel. Het is erg leuk om te zien dat de meesten enthousiast zijn, zeggen veel te leren en daar haal ik mijn voldoening uit. Het mooie is dat je als digicoach dankbaar werk verricht, doordat je in kleine hapklare brokjes informatie geeft afgestemd op de medewerker.’

Lydia Pilaar, HR-adviseur

Aansluiting op aanbevelingen uit het kwaliteitskader

- De personeelssamenstelling voldoet bij Warande aan de tijdelijke normen en is onderdeel van kwaliteitsplan en kwaliteitsverslag.
- De wijze waarop medewerkers mee kunnen lopen bij een collega organisatie is nog niet gespecificeerd en dit wordt nog niet geëvalueerd.
- Er is voor alle zorgverleners voldoende tijd en ruimte om te leren en ontwikkelen. De omvang en aard hiervan wordt geëvalueerd in het kwaliteitsverslag maar is nog niet vastgelegd in het kwaliteitsplan.

In de bijlagen

- Personeelssamenstelling
- Reflectie, leren en ontwikkelen

Financieel gezond: hulpbronnen

Verbeterplannen

Het grote sluitstuk van de renovatie van locatie Bovenwegen was de implementatie van nieuwe zorgtechnologie: slimme sensoren, leefcirkels en andere technologische ondersteuning die medewerkers ondersteunt om persoonsgerichte zorg te kunnen bieden. De technologie is in gebruik genomen, 2020 staat in het tekenen van oefenen en leren om de volle potentie van deze vernieuwing te benutten.

We hebben de Warande Servicedesk ingericht, waar alle inkomende telefoongesprekken binnen komen. Daarmee hebben medewerkers van de receptie meer ruimte voor de ontvangst van bezoek en het ondersteunen van cliënten. In 2020 verruimen we de openingstijden van de Servicedesk en zorgen we ervoor dat naasten de afdelingen van Warande rechtstreeks kunnen bellen.

Met deelname aan het Innovatienetwerk Ouderenzorg Utrecht blijven we op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen en zijn we hierover in gesprek met zorgorganisaties uit de regio.

Na afronding van de renovatie van locatie Bovenwegen hebben we de centrale hal ingericht met nieuw meubilair. Het buitenterrein wordt in 2020 ingericht.

Aankopen die door medewerkers bij winkels werden gedaan moesten contant afgerekend worden. Dit was foutgevoelig en zorgde voor veel administratief werk. In 2019 zijn alle afdelingen van een bankpas voorzien, waardoor aankopen eenvoudiger en veiliger zijn geworden.

Omdat we medewerkers een gezonde werkomgeving en cliënten een schone leefomgeving willen bieden hebben we in 2019 geïnvesteerd in nieuwe schoonmaakmiddelen en een nieuwe schoonmaakmethodiek. Het gaat om onder meer biologisch afbreekbaar schoonmaakmiddel, nieuwe type schoonmaakdoekjes, karren, wasmachines en drogers.

De afgelopen jaren was de zorg bij Warande financieel verliesgevend. De kosten van de inzet van zorgmedewerkers waren te hoog. Dit compenseerden we met inkomsten die bedoeld waren voor vastgoed. Die compensatie is, met het oog op renovatie en nieuwbouw, niet houdbaar. Daarom hebben we een norm voor de inzet van zorgmedewerkers ontwikkeld en geïmplementeerd. Dit is voor een aantal zorgteams flink wennen. In vervolg hierop hebben we in 2020 nadrukkelijk aandacht voor de werkprocessen van en samenwerking in teams.

Uit de praktijk: de servicedesk

‘In het najaar zijn we gestart met een centrale telefonische servicedesk. Er kwamen nog veel telefoontjes binnen bij de vestigingen. Op deze manier hebben medewerkers daar meer tijd voor de gasten die binnen komen. We krijgen, logisch, veel telefoon voor de zorg met de vraag hoe het met hun vader en of moeder gaat en of zij met hen kunnen spreken. Maar ook huisartsen, ziekenhuizen, apotheken en de trombosedienst bellen naar Warande. En mensen die bij Warande willen werken of een opleiding willen volgen. Het is heel afwisselend. We proberen echt de eerste opvang te doen en vragen te beantwoorden. Dan hoeven we minder door te verbinden naar de zorgafdelingen, zodat zij meer tijd hebben voor onze bewoners. En voor half 11 's morgens verbinden we sowieso niet met de zorg door.’

Jannie de Graaf, medewerker servicedesk

Aansluiting op aanbevelingen uit het kwaliteitskader

- De voor goede zorgverlening benodigde hulpbronnen en de wijze waarop deze dienend zijn aan het primair proces zijn beschreven in ons kwaliteitsplan en zijn onderdeel van het leren en verbeteren.
- Bij Warande is het uitgangspunt dat de in het kwaliteitskader onderscheiden hulpbronnen dienend zijn aan het primair proces. We zien dat hier in de praktijk nog ruimte is voor verbetering.

In de bijlagen

Er zijn bij dit thema geen bijlagen opgenomen.

Financieel gezond: informatie

Verbeterplannen

We zijn gewend om de ervaren kwaliteit van zorg en medewerkerstevredenheid jaarlijks te meten aan de hand van lange vragenlijsten voor cliënten, naasten en/of medewerkers.. Dit willen we graag anders doen: eenvoudig, actiegericht en kort cyclisch. Daar zijn we in 2019 niet aan toe gekomen. Daarom staat het voor 2020 op de agenda.

De afgelopen twee jaar is veel tijd gestoken in het beschikbaar hebben en de presentatie van managementinformatie. Begin 2020 gaat de nieuwe versie live. We kiezen voor een indeling die onze strategische notities volgt. We hebben een hoofddashboard met drie thema's, waarbij elk thema een eigen sub-dashboard kent:

- Een fijne dag: (ervaren) kwaliteit van zorg
- Mooi werk: kengetallen op personeelsgebied
- Financieel gezond: de financiële ontwikkeling in beeld

Medewerkers komen in hun werk regelmatig dilemma's en risico's tegen. Onze regels en waarden bepalen hoe wij hiermee omgaan. Om deze zichtbaar te maken gaan we in 2020 werken aan kwaliteit aan de hand van de verhalen uit de dagelijkse praktijk. Het kwaliteitsmodel PrezoCare helpt ons om bewust te worden van de waarden, regels, dilemma's en risico's die uit deze verhalen naar boven komen. En vanuit dit nieuwe bewustzijn te handelen. Het kwaliteitsmodel PrezoCare wordt daarnaast ons uitgangspunt voor externe certificering.

Uit de praktijk: werken met PrezoCare

'In de zomer van 2019 formuleerden we met elkaar een nieuwe visie op kwaliteit. Een aantal belangrijke uitgangspunten is dat goede zorg tot stand komt in de relatie tussen cliënt en professional. Goede zorg ontstaat door te investeren in kwaliteitsbewustzijn en niet door te investeren in regels. En goede zorg ontstaat als medewerkers reflecteren op hun eigen handelen. We vroegen ons af hoe we een goed beeld kunnen krijgen van de kwaliteit van zorg, op een manier die past bij de vernieuwde visie. We kwamen uit bij Prezo Care, een relatief nieuw kwaliteitsmodel in de zorgsector. Het kijken naar kwaliteit van zorg aan de hand van de verhalen van alledag staat in dit model centraal. Het gaat over werken met waarden, regels, dilemma's en risico's. Deze worden opgehaald uit de verhalen van cliënten, maar ook van hun naasten, vrijwilligers, de zorgprofessionals, ondersteuners, managers en bestuurders. Iedereen die bij de zorg betrokken is.

Prezo Care zoomt in op de leefwereld, op dat waar het echt om gaat. Ik verwacht dat dit ons hele mooie en waardevolle inzichten gaat opleveren. Daarom ben ik enthousiast over de stap die we in 2020 gaan maken. We pakken het gefaseerd aan. Voor de zomer van 2020 starten de eerste vestigingen met de externe audits. Dit zijn De Loericker Stee, In de Dennen en De Schutsmantel. Ook de thuiszorg nemen we in deze ronde mee. Na de zomer en in het eerste kwartaal van 2021 volgen de overige vestigingen.'

Martine Nagelkerke, adviseur kwaliteit

Uit de praktijk: managementinformatie en het dashboard

'In 2019 is veel energie gestoken in het verder ontwikkelen van de dashboards met managementinformatie in Qlik sense. In de eerste helft van 2019 heeft Warande gewerkt aan een intern normeringsmodel. Hiermee bepaalden we hoeveel zorgformatie kan worden ingezet om de zorg aan de cliënt te kunnen leveren. Toen ontstond de wens om in Qlik te monitoren in hoeverre de inzet in de praktijk volgens het nieuwe normeringsmodel was. Dit dashboard is inmiddels beschikbaar en wordt veel gebruikt; het blijkt nog best lastig te zijn voor de vestigingen om bij de inzet van zorgmedewerkers binnen de norm te blijven. Dit dashboard geeft ons veel inzicht op welke afdeling op welke dag welke functie wordt ingezet en is daarmee een belangrijk stuurinstrument.

Daarnaast is in de tweede helft van 2019 gewerkt aan het ontwikkelen van een hoofddashboard met daarin de resultaten op de belangrijkste thema's. Die thema's sluiten aan bij de strategische pijlers van Warande. Dit was aan het einde van 2019 bijna gereed en wordt in 2020 gebruikt als basis voor de managementrapportage en de focusplannen.'

Nienke Lentze, business controller

Aansluiting op aanbevelingen uit het kwaliteitskader

- Warande verzamelt één keer per jaar informatie over cliëntervaringen middels een erkend instrument. In 2019 is dit via Zorgkaart Nederland gedaan. In 2020 zal Warande dit met een passender instrument gaan doen.
- De Net Promotor Score is als bijlage toegevoegd aan het kwaliteitsverslag.

In de bijlagen

- Net Promotor Score

Bijlagen Warande Kwaliteitsverslag 2019

Bijlage 1 – Bespreking met betrokkenen

Het kwaliteitsverslag over 2019 is met de verschillende betrokkenen besproken. Hieronder is hun reactie op het kwaliteitsverslag opgenomen.

1.1 Centrale Cliëntenraad

De CCR is blij met de vorderingen m.b.t. kwaliteit die in 2019 zijn gemaakt. De CCR vraagt wel aandacht voor de volgende aspecten:

1. De visie van Warande dat de organisatie ondersteunend is aan bewoner / mantelzorger, is in de coronatijd niet realistisch gebleken. Wat betekent deze ervaring en hoe wordt hier mee omgegaan,
2. De wisselende kwaliteit in de verslaglegging van het ZLP en Caren Zorgt.'

1.2 Ondernemingsraad

Bij Warande werken ruim 1100 werknemers. Aan de organisatie is een Ondernemingsraad verbonden. Zij vertegenwoordigt de werknemers. De Ondernemingsraad overlegt wekelijks met elkaar. De Ondernemingsraad overlegt iedere maand met de Raad van Bestuur en regelmatig met de Raad van Toezicht. Twee keer per jaar schuift een delegatie van de Raad van Toezicht aan bij de Overlegvergadering (artikel 24 van de WOR). Tijdens deze vergaderingen worden de algemene zaken besproken. Er wordt kort teruggeblikt op het afgelopen half jaar en we kijken naar de toekomst. Indien gewenst overlegt de Ondernemingsraad met de Centrale Cliëntenraad over gezamenlijke onderwerpen.

De ondernemingsraad heeft in 2019 veel onderwerpen besproken die terugkomen in het Kwaliteitsplan van Warande en betrekking hebben op Mooi Werk, Financieel Gezond en een Fijne Dag. Hieronder volgt een overzicht van de onderwerpen.

- Instemmingsaanvraag kledingbeleid
- Kaderbrief 2020 kledingbeleid
- Kwaliteitsplan 2020financiën/herstelplan
- strategische notities (adviesaanvraag)
- Vertrouwenspersoon
- Facilitaire dienst/receptie
- Wijziging statuten van Warande (adviesaanvraag)
- CAO VVT medewerkers In de Rups (instemming)
- Werken bij Warande (instemming)
- Personele bezetting
- Vastgoed/strategisch vastgoedplan (advies)
- IGJ
- Kwaliteitsplan 2020

Een afvaardiging van de OR heeft in 2019 deelgenomen aan de bespreking van het concept kwaliteitsplan met het zorgkantoor. Dit deed de OR samen met een afvaardiging van de CCR. Het kwaliteitsplan kent een indeling die synchroon loopt met de indeling van het kwaliteitskader. Het zorgkantoor was blij met de opzet en inhoud en vroeg naar zichtbare verbeteringen op de vestigingen. Afgelopen jaar is op de vestigingen vooral invulling gegeven aan “de zinvolle dag”. Activiteitenbegeleiding werd uitgebreid en dit droeg bij aan het welzijn en welbevinden van de bewoners binnen Warande. De verbeterplannen die nu in het kwaliteitsplan zijn opgenomen, gaan over het invulling geven van een “fijne dag” voor de bewoners en “mooi werk” voor de medewerkers. De OR heeft geadviseerd de uitwerking van de verbeterplannen projectmatig en in dialoog met de medewerkers, bewoners en mantelzorgers uit te gaan voeren, zodat de veranderingen in de organisatie worden geborgd.

1.3 Verpleegkundige adviesraad

De verpleegkundige adviesraad komt gezien de ontwikkelingen omtrent Corona op dit moment niet voor vergadering bij elkaar. Het kwaliteitsverslag is nog niet met de VAR besproken en deze heeft nog niet gereageerd op het kwaliteitsverslag.

1.4 Raad van Toezicht

Het kwaliteitsverslag over 2019 geeft een volledig beeld van de ontwikkeling van Warande. Het verslag is goed leesbaar en mooi vormgegeven. De verhalen uit de praktijk maken invoelbaar waar het in de ouderenzorg om gaat. Er zijn verschillende verbeterplannen benoemt. Wat daaraan toegevoegd kan worden is het effect van de verbeterplannen en de wijze waarop de verbeterplannen aansluiten op de visie van Warande. . Daarnaast is het goed om concreet inzichtelijk te maken waar Warande ten aanzien van de aanbevelingen uit het kwaliteitskader staat.

1.5 Lerend netwerk

De collega's van het lerend netwerk geven aan het kwaliteitsverslag een mooi, verhalend verslag te vinden waarbij de behaalde resultaten soms concreter benoemt mogen worden. Het kwaliteitsverslag is leesbaar en herkenbaar doordat elk hoofdstuk dezelfde opbouw kent en verhalen uit de praktijk zijn opgenomen. Daarbij zou het mooi zijn als bij de verhalen uit de praktijk ook de bewoners zelf aan het woord komen. Dat de eigen strategische speerpunten leidend zijn ten opzichte van het kwaliteitskader laat zien dat Warande zich het kwaliteitskader eigen maakt.

Bijlage 2 – Indicatoren basisveiligheid

Warande heeft uiterlijk 1 juli 2020 de indicatoren over de basisveiligheid volgend op het verslagjaar 2019 aangeleverd bij de Openbare Database van het Zorginstituut. Daarbij wordt voldaan aan de aanleverspecificaties van het Zorginstituut.

Voor verslagjaar 2019 betreft dit de indicatoren:

1. Prevalentie van decubitus
2. Casuïstiekbespreking decubitus
3. Afspraken over behandeling rondom het levenseinde
4. Medicatieveiligheid
5. Voeding

Daarnaast is de Net Promotor Score gerapporteerd.

2.1 Prevalentie van decubitus

Percentage cliënten op de afdeling met decubitus categorie 2 of hoger

Aantal cliënten met decubitus graad 2 of hoger: 33

Totaal aantal cliënten met een indicatie Wlz: 603

De prevalentie is 5,4%

In het verslagjaar 2018 waren er 17 cliënten met een decubitus graad 2 of hoger. De prevalentie was toen: 2,8%. De stijging is verklaarbaar vanuit de inspanning die verricht is om de decubitusgraad goed in het ECD vast te leggen.

2.2 Casuïstiekbespreking decubitus

Percentage afdelingen waar een casuïstiekbespreking over decubitus heeft plaatsgevonden.

Warande heeft een decubitusbeleid, dat nadrukkelijk gepositioneerd is binnen de zorgafdelingen. De teamleider is verantwoordelijk voor de uitvoer van het beleid. Iedere medewerker is in staat het decubitusbeleid uit te voeren.

Het is de EVV die verantwoordelijk is voor het tijdig en structureel via een risico-inventarisatie monitoren van het risico op decubitus en daaraan gerelateerde zorgrisico's voedingstoestand, mondzorg en incontinentieletsel van de cliënt. Deze inventarisatie vindt plaats bij opname, voor elke zorgleefplanbespreking en bij tussentijdse substantiële veranderingen in de situatie van de cliënt. Bij afwijkende uitkomsten van de risico-inventarisaties worden na overleg met de cliënt afspraken over te nemen maatregelen in het zorgleefplan gemaakt. Zo nodig worden na overleg met specialist ouderengeneeskunde of huisarts andere behandelaars in consult gevraagd.

Maandelijks is er controle door een wondverpleegkundige en ergotherapeut van cliënten met een verhoogd risico op decubitus. Ook wordt de behandlingsvoortgang van evt. wonden geëvalueerd. De teamleider ziet toe op het houden van casuïstiekbesprekingen van decubitus in het team. Ten tijde van de meting wordt in 73% van de afdelingen waar decubitus voorkomt, het thema geagendeerd in het team-/afdelingsoverleg. Ook in het maandelijks kwaliteitsoverleg van het vestigingsmanagement wordt de prevalentie van decubitus besproken. Het managementteam van Warande heeft een kwaliteitsdashboard laten ontwikkelen, waarop de prevalentie van decubitus in 2020 gemonitord kan worden.

De Warande brede decubituscommissie is een adviesorgaan, dat zich bezig houdt met multidisciplinaire beleidsvorming en kennisdeling ten behoeve van de preventie en behandeling van decubitus.

2.3 Afspraken over behandeling rondom het levenseinde

Percentage cliënten op de afdeling waarbij beleidsafspraken rondom het levenseinde zijn vastgelegd in het zorgdossier.

Bij Warande is de specialist ouderengeneeskunde verantwoordelijk voor de Advanced Care Planning (ACP). Bij opname worden afspraken over al dan niet reanimeren vastgelegd. Vaak in een iets later stadium wordt ook het beleid ten aanzien van de wenselijkheid van ziekenhuisopnames en de wensen ten aanzien van behandeling binnen het verpleeghuis besproken en in het dossier opgenomen.

Als het beleid al bekend is vanuit de ziekenhuisoverdracht, of via de huisarts, dan wordt het beleid overgenomen en uiterlijk in de zorgleefplanbespreking (binnen 6 weken) geëvalueerd.

Ten tijde van de meting (29 februari 2020) was in 91% van de dossiers het beleid t.a.v. reanimatie vastgelegd. In het verslagjaar 2018 was dat 78%. We zien dat het vastleggen van afspraken minder frequent gebeurt als de huisarts in plaats van de specialist ouderengeneeskunde de hoofdbehandelaar is. Naast het beleid t.a.v. reanimatie is in toenemende mate een verdere specificatie van het behandelbeleid in termen van curatief, palliatief, symptomatisch, in het dossier terug te vinden.

2.4 Medicatieveiligheid

Percentage afdelingen waar medicatiefouten tenminste één keer per kwartaal multidisciplinair worden besproken met medewerkers van de afdeling op basis van meldingen die zijn gedaan.

Medicatieveiligheid is een thema dat voortdurend aandacht heeft en waarop continu gestuurd wordt.

- Er is een Geneesmiddelen Commissie Warande die het geneesmiddelen beleid van Warande bepaalt en evalueert. Dit beleid is vastgelegd in het Geneesmiddelen Distributie Protocol.
- Het voorschrijf- en distributieproces is geautomatiseerd middels het softwareprogramma Medimo, inclusief de elektronische toedienregistratie. Sinds eind 2018 maken alle vestigingen gebruik van deze applicatie.
- Specialisten ouderengeneeskunde en apothekers hebben farmacotherapeutisch overleg en houden medicatiereviews van de bij Warande verblijvende cliënten. Bij 75% van de cliënten vindt de medicatiereview bij opname plaats; indien cliënten langer dan één jaar opgenomen zijn, is bij 100% een medicatiereview gedaan.
- Er is een begin gemaakt met het formuleren van beleid over hoe de EVV en de cliënt of diens vertegenwoordiger structureel bij de medicatiereview betrokken kunnen worden.
- Medicatie-incidenten worden geregistreerd in een meldsysteem, waarmee analyses gemaakt worden, die vervolgens besproken worden in team- dan wel afdelingsoverleg, en in het kwaliteitsoverleg van het vestigingsmanagement.

In 2019 zijn er in de 7 vestigingen van Warande 838 medicatie-incidenten geregistreerd. Dit is 27% van alle incidentmeldingen (3099). In het verslagjaar 2018 was het aandeel van de medicatie-incidenten 31%. De aard en ernst van deze incidenten loopt uiteen van het niet aftekenen na toedienen van medicatie tot het verstrekken van de verkeerde medicatie. De medicatie-incidenten hebben in 2019 niet geleid tot schadelijke gevolgen voor cliënten.

Iedere melding komt binnen bij de teamleider, die beoordeelt of per direct verbetermaatregelen nodig zijn. Er is een kwaliteitscommissie per vestiging; deze analyseert trends en doet ook verbetervoorstellen. In het teamoverleg zijn de medicatie-incidenten periodiek geagendeerd. Aan de hand van de verbetervoorstellen worden werkafspraken gemaakt. De medicatie-incidenten worden evenwel nergens binnen Warande multidisciplinair besproken, al volgt de Geneesmiddelen Commissie met apothekers, artsen en zorgmedewerkers de geregistreerde incidenten op hoofdlijnen.

Er worden per vestiging audits van het distributieproces en voorraadbeheer uitgevoerd. Uitkomsten worden besproken met teams, teamleiders en vestigingsmanager, waarna verbeteracties worden afgesproken.

2.5 Voeding

Percentage cliënten op de afdeling waarbij voedselvoorkeuren in de afgelopen zes maanden zijn besproken en vastgelegd in het zorgdossier.

Voeding is een belangrijk thema waar het gaat over kwaliteit van leven en je thuis voelen op het moment dat de cliënt nadrukkelijk niet thuis is. Voeding is een onderwerp waarbij een cliënt de aandacht die we in onze zorgverlening voor hem of haar hebben, kan ervaren. Voeding is ook een belangrijke voorwaarde voor een gezond en goed functionerend lichaam, natuurlijk binnen de context van het proces van algehele veroudering.

Vandaar dat de EVV in gesprek met de cliënt op zoek gaat naar informatie over:

- Voorkeuren voor bepaald eten en drinken
- Voorkeuren omtrent het aanbieden van eten en drinken (frequentie, hoeveelheid)
- Gewenste hulp bij eten en drinken
- Voorkeuren voor tijd en plaats van eten en drinken

Bij de opname, maar ook tijdens de halfjaarlijkse zorgplanbespreking komt het thema 'voeding' aan de orde, en worden gemaakt afspraken doorgenomen en zo nodig bijgesteld. Uit de meting (einddatum 29 februari 2020) bleek dat bij 76% van de bewoners bovengenoemde informatie in het dossier is terug te vinden.

2.6 Net Promotor Score

Warande heeft in 2019 een begin gemaakt met het op een nieuwe manier verkrijgen van informatie over cliënttevredenheid. Werd in 2018 nog een cliëntwaarderingsonderzoek uitgevoerd in de lijn van de voormalige CQ-index, in 2019 kwam het accent te liggen op het gesprek tussen zorgverlener en de cliënt en/of diens vertegenwoordiger over de ervaren kwaliteit van zorg. Dit gesprek werd gevoerd in het kader van de zorgleefplancyclus. Aan de cliënt en/of diens vertegenwoordiger werd tevens gevraagd om de waardering over de ervaren kwaliteit te melden via Zorgkaart Nederland.

De respons geeft het volgende beeld:

- 89 % van de respondenten gaf aan dat Warande aanbevolen zou worden
- Het gemiddelde waarderingcijfer is 8.1
- Het aantal waarderingen bedroeg 56

In het verslagjaar geeft Warande met bovenstaande uitkomsten een algemeen beeld. Niet alle vestigingen zijn al actief betrokken geweest bij het betrekken van Zorgkaart Nederland t.a.v. het weergeven van de ervaren kwaliteit van zorg. Het waarderingcijfer per kwaliteitsonderwerp ziet er als volgt uit:

Onderwerp	Waardering Warande	Waardering sector
Accommodatie	7.5	8.2
Nakomen van afspraken	8.3	8.2
Kwaliteit van leven	8.0	8.1
Luisteren van medewerkers	8.2	8.2
Handelen medewerkers met aandacht?	8.6	8.5
Kwaliteit van verpleging, verzorging, behandeling	8.2	8.3

Bijlage 3 - Indicatoren personeelssamenstelling

Onderstaande gegevens betreffen het bedrijfsonderdeel zorg en zijn op basis van peildatum 31 december 2019.

3.1 Aard van de aanstelling

Medewerkers in dienst	1176 medewerkers
FTE in dienst	670,06 fte
Gemiddelde contractomvang	00,55 fte
Medewerkers met tijdelijke arbeidsovereenkomst	18,58 %
Inzet personeel niet in loondienst in uren	06,53 %
Inzet personeel niet in loondienst in kosten	15,00 %

3.2 Kwalificatieniveaus zorgverleners en vrijwilligers

Zorgassistent (niveau 1)	17,24 %
Helpende (niveau 2)	13,55 %
Verzorgende incl. EVV (niveau 3)	24,80 %
Verpleegkundige incl. EVV (niveau 4)	08,26 %
Verpleegkundige incl. EVV (niveau 5)	01,16 %
Behandelaren en paramedici	06,99 %
Leerlingen	13,12 %
Overig	14,88 %

Stagiaires	77 stagiaires
Vrijwilligers	704 vrijwilligers

3.3 Verzuim

Percentage	08,93 %
Frequentie	1

3.4 In-, door- en uitstroom

Instroom	10,90 %
Doorstroom	11,07 %
Uitstroom	10,60 %

3.5 Ratio personeel/bewoners

Ratio personeel/cliënten	1,17FTE per bewoner in dienst
--------------------------	-------------------------------

Bijlage 4 – Reflectie, leren en ontwikkelen: omvang en aard

Warande is een lerende organisatie. Dat vraagt van ons, dat wij vanuit een open houding naar onszelf en collega's kijken. Wij vertrouwen erop dat een kwetsbare opstelling vanuit persoonlijke kracht en authenticiteit de basis is voor groei. Wij onderzoeken wat van ons gevraagd wordt om er voor de ander te zijn. Vanuit de ontmoeting met de ander geven wij vorm aan onze persoonlijke en professionele ontwikkeling en de ontwikkeling van de organisatie. Wij leren en ontwikkelen ons als individuele medewerker; dat is een grondhouding die wij ons eigen maken. Leren en ontwikkelen overstijgt het individu wanneer wij op de afdeling, als locatie of Warande breed onderzoeken op welke wijze wij de zorgverlening kunnen verbeteren.

De medewerker

Als je jezelf als medewerker in de zorg wilt ontwikkelen, kies je voor Warande als werkgever. De mogelijkheid om jezelf te ontwikkelen door deel te nemen aan scholingen en een opleiding te volgen, zien wij bij Warande als een belangrijke secundaire arbeidsvoorwaarde. Warande heeft 100 leerlingplaatsen voor medewerkers die een zorgopleiding met werken in de zorg combineren. Naast deze leerlingen die een beroepsbegeleidende leerweg (BBL) volgen, bieden we stageplaatsen aan leerlingen die en beroeps opleidende leerweg (BOL) volgen.

We hebben een breed scholingsaanbod waar alle medewerkers van Warande gebruik van kunnen maken. Het leren en ontwikkelen verplaatst zich van het klaslokaal naar de werkvloer. We richten ons nadrukkelijk op scholing en leren als onderdeel van het werk in plaats van naast het werk.

Naast zorginhoudelijke scholingen maken medewerkers van Warande gebruik van meer dan 100 online trainingen van Good Habitz op het gebied van onder meer communicatieve vaardigheden en andere soft skills.

De afdeling en locatie

Elke afdeling en locatie werkt in de praktijk aan het leren en verbeteren van de zorgverlening. De speerpunten zijn contextafhankelijk en kunnen dus per afdeling en locatie verschillen. Inzicht in de (ervaren) kwaliteit van zorgverlening en wat wel en niet goed gaat is de basis. Dat inzicht ontstaat onder meer door:

- meting cliënttevredenheid
- (analyse van) incidentmeldingen en calamiteiten
- (interne) auditering

Elke afdeling en locatie maakt afspraken over verbeterpunten en zorgt zelf voor de opvolging hiervan. Afdelingen werken voor het leren en verbeteren samen met behandelaars van Warande. Zo ondersteunen psychologen het omgangsoverleg op de afdelingen. Tijdens het omgangsoverleg gaan medewerkers van een zorgteam aan de hand van casuïstiek in gesprek over onbegrepen gedrag en hoe hiermee om te gaan.

Warande breed leren en ontwikkelen

Net als het leren op de afdeling en locatie, start het Warande breed leren met inzicht in de (ervaren) kwaliteit van zorgverlening. Als onderwerpen Warande breed spelen pakken wij deze gezamenlijk op. Het leren en verbeteren wordt steeds meer onderdeel van de cultuur en structuur van de organisatie. Zo kent Warande het facilitair expertisecentrum met experts op het gebied van voeding, schoonmaak en huisvesting. Zij ondersteunen locaties in het leren en verbeteren op deze drie gebieden. De behandelaars van Warande werken samen in expertiseteams aan het leren en verbeteren van de somatische, psychogeriatrische en antroposofische zorg.

Tijd beschikbaar voor reflectie, leren en ontwikkelen

De tijd beschikbaar voor reflectie, leren en ontwikkelen is conform de CAO genormeerd en verwerkt in de begroting.

Bijlage 5 – Adviezen Centrale Cliëntenraad

Warande kent een Centrale Cliëntenraad en een Cliëntenraad per locatie. De Centrale Cliëntenraad overlegt met en brengt advies uit aan de Raad van Bestuur. Over de volgende thema's is in 2019 advies gevraagd en heeft de Centrale Cliëntenraad positief geadviseerd:

- Statutenwijziging
- Jaarrekening 2018
- Verhuisregeling
- Kwaliteitsbeleid
- Begroting 2020

Over de volgende thema's is in 2019 aan de Centrale Cliëntenraad advies gevraagd, maar geen advies gegeven:

- Ontvangstfunctie: overeengekomen is de adviesvraag via de lokale cliëntenraden te laten lopen. Dit is nog onderwerp van gesprek.
- Strategische notities: de Centrale Cliëntenraad heeft aangegeven op dit moment nog advies te kunnen geven omdat het notities op hoofdlijnen betreft. Wel denkt de Centrale Cliëntenraad graag mee over de verdere uitwerking van de in de notities geschetste ontwikkeling.
- Strategisch vastgoedplan: de adviesvraag is november 2019 verzonden, er is geen positief of negatief advies ontvangen. Wel adviseert de Centrale Cliëntenraad om door te gaan op de ingeslagen weg.

Naast de formele adviesvragen zijn onder meer het (concept) kwaliteitsverslag 2018 en het (concept) kwaliteitsplan 2020 met de Centrale Cliëntenraad besproken. Ook wordt de kaderbrief jaarlijks met de Centrale Cliëntenraad besproken.

Bijlage 6 – Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen de organisatie. De Raad van Toezicht ontvangt alle informatie die de Raad nodig heeft om haar toezichhoudende taak te kunnen vervullen en om de voortgang met de Raad van Bestuur te kunnen volgen. Aan de hand van die informatie beoordeelt de Raad van Toezicht of de besluiten genomen door de Raad van Bestuur of besluiten die voorgelegd worden aan de Raad van Toezicht in overeenstemming zijn met de (financiële) continuïteit van de organisatie.

Belangrijke beleidsvraagstukken 2019

De belangrijkste (beleids)vraagstukken voor 2019 waren voor de Raad van Toezicht:

1. (Borgen van) de sturing op persoonsgerichte en veilige zorg: ontwikkelen en implementatie kwaliteitsbeleid, samen leren en verbeteren.
2. Goede en gezonde medewerkers: goed werkgeverschap, leiderschapsontwikkeling op de verschillende hiërarchische niveaus en hoogwaardig HRM beleid.
3. Doorzetten van de transitie gericht op toekomstbestendigheid: kwaliteit van besturing, ontwikkeling van risicomangement, realisatie uitgangspunten voor een financieel gezonde organisatie, opstellen en realiseren van vastgoedplannen.
4. De dialoog met belanghouders: het inrichten van het overleg met de medezeggenschapsorganen, het contact met de organisatie verbeteren en het extern belanghouderbeleid expliciteren.
5. De werkgeversrol en teamvorming: de werkgeversrol richting Raad van Bestuur verder structureren en teamvorming binnen de vernieuwde Raad van Toezicht en met de nieuwe bestuurder vorm geven.
6. Verbeteren van de informatievoorziening van de Raad van Toezicht: adequate en integrale sturingsinformatie op alle niveaus, vergaderen op locatie en ontvangen van gasten voorafgaand aan de vergadering van de Raad van Toezicht.

Genomen besluiten 2019

Genomen besluit	In vergadering
De RvT keurt het besluit om de huidige ontwikkeling van nieuw Heerewegen on hold te zetten goed.	08.03.19
De RvT benoemt dhr. R. Akkerman per 1 april 2019 tot lid van de RvT en lid van de kwaliteitcommissie RvT.	08.03.19
De RvT besluit dat de indeling van Warande in WNT klasse IV wordt gehandhaafd.	08.03.19
De RvT besluit de vergoeding RvT in 2019 niet aan te passen.	17.03.19
De RvT besluit de vergoeding RvB niet aan te passen. Bij verbetering van de financiële situatie van Warande wordt de honorering RvB met terugwerkende kracht per 1 januari 2019 aangepast aan het binnen de WNT klasse van Warande toegestane bedrag.	17.03.19
De RvT besluit dat W. Schouten tot RvT vergadering van mei ter tijdelijke vervanging van dhr. M. Botman lid wordt van de remuneratiecommissie RvT.	17.03.19
De RvT keurt het bestuursverslag 2018 goed	13.05.19
De RvT besluit dat dhr. R. Akkerman lid wordt van de remuneratiecommissie	13.05.19
De RvT keurt het voorgenomen besluit om de statuten van stichting Kraaijbeek met het oog op verkoop te ontbinden goed.	13.05.19
De RvT keurt de jaarrekening 2018 goed.	29.05.19
De RvT stelt de reglementen van de audit-, kwaliteit- en remuneratiecommissie vast.	10.07.19
De RvT en RvB stellen de conflictenregeling vast.	10.07.19
De RvT keurt het reglement RvB goed.	10.07.19
De RvT besluit unaniem positief over het benoemen van dhr. H. Janssen tot lid van de RvT en voorzitter van de auditcommissie RvT voor de periode van 1 jaar met een evaluatie na 9 maanden.	27.09.19



Genomen besluit	In vergadering
De RvT besluit dat het onderzoek besluitvormingsproces met het geagendeerde onderzoeksrapport afgerond is.	27.09.19
De RvT stelt het reglement van de RvT vast.	27.09.19
De RvT keurt het strategisch vastgoedplan goed	13.12.19
De RvT keurt het voorgenomen besluit om het project nieuw Heerewegen te stoppen goed.	13.12.19
De RvT keurt de begroting 2020 goed.	13.12.19
De RvT keurt de strategische notities goed.	13.12.19
De RvT keurt het geactualiseerde reglement Identiteitsraad goed.	13.12.19
De RvT benoemt dhr. F. van der Plaats tot en met de jaarrekening 2020 tot accountant van Warande	13.12.19