



Jaarverslag 2020

Dongen, april 2021

Inhoud

1.	Uitgangspunten van de verslaggeving.....	3
2.	Profiel van de organisatie.....	3
2.1.	Algemene identificatiegegevens	3
2.2.	Structuur van het concern.....	3
2.3.	Kerngegevens	4
2.4.	Samenwerkingsrelaties	4
3.	Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap	6
3.1.	Normen voor goed bestuur	6
3.2.	Raad van Bestuur.....	6
3.3.	Raad van Toezicht.....	6
3.4.	Bedrijfsvoering	7
	Medezeggenschap medewerkers.....	8
	VAR	8
4.	Beleid, inspanning en prestaties	8
4.1.	Algemeen beleid verslagjaar 2020	8
4.2.	Algemeen kwaliteitsbeleid	9
4.3.	Resultaten 2020 (per thema kwaliteitskader).....	10
4.4.	Conclusies en vooruitblik.....	17
5.	Financiële paragraaf.....	18

Bijlage Overzicht resultaten kwaliteitsmetingen 2020

Bijlage In- en uitstroom 2020

2020, “van Volckaert naar Mijzo”

2020 was een memorabel jaar. In meerdere opzichten. Het was het jaar waarin Volckaert fuseerde, samen met De Riethorst Stroomland en Schakelring, tot Mijzo. Een fusie die een intensieve voorbereiding heeft gekend en waar we naar uitkeken, ondanks de vertraging van de fusie door de ACM en ondanks dat we te maken kregen met Covid-19.

We hebben op meerdere momenten in 2020 beetje bij beetje afscheid genomen van Volckaert. Door afscheid te nemen van het kwartiermakersoverleg, van de CCR, van de OR, van de Raad van Toezicht en van het MT. We hebben op meerdere momenten in 2020 Volckaert stap voor stap vervlochten met de Riethorst Stroomland en Schakelring tot Mijzo. Dit door de positionering van teammanagers op de locaties en binnen de nieuwe clusters, door leden van de CCR en OR van Volckaert die zitting namen in de CCR en OR van Mijzo, door collega's die binnen de staf van Mijzo met elkaar gingen samenwerken.

We hebben in 2020 vaak teruggekeken op de periode Volckaert. Boeken die ooit gemaakt zijn, werden uit de kast gehaald. Verhalen werden opgehaald over de laatste 10 jaar. Dit alles om Volckaert symbolisch af te kunnen sluiten met een mooi magazine waarin verschillende doelgroepen aan het woord zijn over Volckaert.

De zorg aan cliënten ging natuurlijk gewoon door. Werden we in de eerste golf Corona nog redelijk gespaard, in de tweede golf kenden ook locaties van Volckaert een behoorlijk aantal besmettingen en helaas ook overlijdens. In de tweede golf Corona kwamen teams en dus ook de zorg behoorlijk onder druk te staan. Audits gingen door, als dat kon, om er zeker van te zijn dat de zorg nergens door het ijs zou zakken. En we zijn er enorm trots op dat dit redelijk tot goed is gelukt, ook al hebben sommige teams het zwaar gehad met zieke cliënten, besmette collega's, een hoog ziekteverzuim, vacatures, etc. Door het sluiten van onze locaties kwamen onze cliënten in een isolement te zitten, met weinig contacten en gezamenlijke activiteiten in huis. Het was ook zwaar voor naasten en vrijwilligers, die door beleid en maatregelen Corona, op afstand kwamen van cliënten en locaties en het daar vaak moeilijk mee hadden. We vreesden voor een moeilijk financieel jaar, maar financieel laat 2020 alsnog een positief resultaat zien, mede doordat Coronakosten werden gecompenseerd.

Corona is wat ons betreft een 'voorproefje' op de toekomst van de ouderenzorg. Begin 2020 hebben we de zogenaamde koffierondes langs alle teams gedaan. Juist om met hen het gesprek te hebben over de zorgkloof (vergrijzing-ontgroening-minder budget) en hoe ons daarop voor te bereiden. Alle teams hebben hierop in het voorjaar van 2020 plannen gemaakt, die door Corona helaas vertraging hebben opgelopen. Binnen Mijzo willen we echter opnieuw voortvarend aan de slag met eigen regie, positieve gezondheid, innovatieve pilots, etc. We geloven erin dat de fusie juist om die reden meerwaarde heeft.

Voor die zaken waarvoor we vanaf 31 maart 2020 binnen Mijzo gezamenlijk hebben opgetrokken, verwijzen wij u graag naar het beknopte jaarverslag 2020 van Mijzo, een soort 'oplegger' bij de jaarverslagen van de drie fusiepartners.

Rest ons iedereen te danken. Het was een eer om voor Volckaert te mogen werken. Wij maken een diepe buiging voor alle betrokkenen. Dank!

Annet Boekelman-Wilhelm, Raad van Bestuur
Carolienne Smith-Puttiger, bestuurssecretaris

1. Uitgangspunten van de verslaggeving

Dit verslag betreft het maatschappelijk jaarverslag 2020 en is een aanvulling op de door Volckaert aangeleverde verantwoordingsdata via DigiMV voor de website www.jaarverslagenzorg.nl. Op deze site worden de verantwoordingsdata gepubliceerd en openbaar gemaakt. Het jaarverslag 2020 is beknopt, op hoofdlijnen geschreven en dient op die manier gelezen te worden. De bijdragen van de Raad van Toezicht, de Centrale Cliëntenraad, de Ondernemingsraad en de Verpleegkundige Adviesraad maken integraal onderdeel uit van dit verslag. En dit jaar maakt ook het kwaliteitsverslag integraal onderdeel uit van dit jaarverslag.

2. Profiel van de organisatie

2.1. Algemene identificatiegegevens

NAAM VERSLAGLEGGENDE RECHTSPERSOON	STICHTING VOLCKAERT
Adres	Dongepark 1
Postcode	5102 DB
Plaats	DONGEN
Telefoonnummer	0162 375100
Identificatienummer(s) NZa	300-1227 en 300-1228
Nummer Kamer van Koophandel	172.18.095
E-mailadres	info@volckaert.nl
Internetpagina	www.volckaert.nl

In Volckaert wonen, leven en verblijven mensen met een complexe zorgvraag, in vijf locaties, in Dongen en Oosterhout. Het betreft veelal senioren, en allen hebben -al dan niet tijdelijk- behoefte aan een beschutte woonomgeving met professionele ondersteuning. De expertise van onze professionals wordt ook in de thuissituatie aangeboden. Daarnaast is er Hospice De Volckaert voor high care palliatieve en terminale zorg.

2.2. Structuur van het concern

Missie en visie

De *missie* van Volckaert is cliënten in staat te blijven stellen om hun leven invulling te geven naar eigen wensen en behoeften. Dit vanuit de *visie* dat cliënten van Volckaert eigenaar zijn van hun eigen leven. Samen met hun naasten en vrijwilligers richten zij hun leven naar eigen behoefte in, daar waar nodig ondersteund door medewerkers van Volckaert.

Besturingsmodel

Volckaert wordt bestuurd door een éénhoofdige Raad van Bestuur onder toezicht van een Raad van Toezicht. Volckaert werkt met een integraal managementmodel waar clustermanagers de integrale verantwoordelijkheid dragen voor hun locatie(s). Het managementteam (MT) van Volckaert bestaat, naast clustermanagers, uit het hoofd PO&O en een controller. De Raad van Bestuur wordt ondersteund door een bestuurssecretaris.

Naast het overleg van het managementteam (MT) bestaat er een kwartiermakersoverleg (KMO). Dit is het MT aangevuld met twee cliënten, twee zorgmedewerkers en één lid van de OR. Dit vanuit de visie dat echt eigenaarschap zich ook vertaalt in het meepraten en besluiten op alle niveaus in de organisatie.

In dit overleg worden dus alle belangrijke onderwerpen besproken en wordt de Raad van Bestuur geadviseerd over de te nemen besluiten.

Volckaert hanteert een beleids- en planning & control-cyclus. Als leidraad voor de besturing geldt het meerjarig strategisch beleidsplan 2015-2018 “Vertrouwd als thuis”. Dit beleid is verlengd met het oog op de fusie. Periodiek legt de Raad van Bestuur verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

Medezeggenschap

Volckaert heeft drie lokale cliëntenraden conform de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ) en één centrale cliëntenraad. Daarnaast functioneren (tijdelijke) klankbordgroepen op die locaties waar geen lokale cliëntenraad bestaat.

Volckaert heeft een ondernemingsraad conform de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Tenslotte functioneert er een verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VAR).

In 2020 is er een CCR Mijzo ontstaan en functioneerde een Tijdelijke Ondernemingsraad (TOR). Er worden voorbereidingen getroffen om te komen tot een nieuwe OR Mijzo en een PAR (Professionele Advies Raad) Mijzo.

2.3. Kerngegevens

Locaties

De meeste cliënten die bij Volckaert wonen, leven of tijdelijk verblijven, hebben een somatische of psychogeriatrische aandoening of beperking. Ook cliënten met een lichamelijke handicap, waaronder revalidanten, vormen een aanzienlijke groep binnen Volckaert.

Doelgroepen

De mensen die binnen Volckaert wonen, leven of tijdelijk verblijven betreffen veelal senioren. Zij hebben - al dan niet tijdelijk - behoefte aan een beschutte woonomgeving met professionele ondersteuning. De meeste cliënten hebben een somatische of psychogeriatrische aandoening of beperking. Ook cliënten met een lichamelijke handicap, waaronder revalidanten, vormen een aanzienlijke groep binnen Volckaert.

- Het aantal intramurale cliënten waar Volckaert zorg aan heeft verleend is 1020.
- Daarnaast heeft Volckaert aan 312 cliënten extramurale zorg en diensten verleend, inclusief dagbehandeling.

Bekostiging zorg doelgroepen

Volckaert is actief in twee zorgkantoor regio's, te weten West-Brabant (CZ) en Midden-Brabant (VGZ). Het werkgebied Dongen en Gilze en Rijen valt onder zorgkantoor Midden-Brabant, het werkgebied Oosterhout onder West-Brabant.

- De langdurige zorg wordt bekostigd vanuit de zorgkantoren CZ en VGZ.
- Eerstelijnsverblijf (ELV), Geriatrische revalidatiezorg (GRZ) en wijkverpleging worden bekostigd door de zorgverzekeraars.
- Een deel van het product begeleiding -zowel individueel als in groepsvorm- wordt vanuit de WMO gefinancierd door de gemeenten Oosterhout en Dongen.

2.4. Samenwerkingsrelaties

Volckaert werkt samen met diverse organisaties in de regio die zorg, wonen en diensten verlenen:

- Volckaert levert de functie behandeling voor Stichting Maria-Oord in Dongen. Voor locatie Kloosterpad van stichting Thebe wordt de functie behandeling in de avond, het weekend en de nacht verzorgd.
- Er is een samenwerkingsovereenkomst met het Amphia ziekenhuis in Breda met betrekking tot de laboratoriumfunctie.
- De medicatievoorziening voor cliënten wordt verzorgd door Motké-Poels.
- Volckaert is lid van het Zorgnetwerk Midden Brabant te Tilburg. De bestuurder van Volckaert, Annet Boekelman, is in 2020 toegetreden tot het Dagelijks Bestuur.
- Volckaert maakt actief deel uit van het West Brabants Overleg Zorg en vervult in dit overleg de voorzittersrol.
- In Behandelcentrum Brabant “specialisten in ouderenzorg” werken de diensten behandeling en begeleiding van De Riethorst Stroomland, Schakelring en Volckaert samen. Vanuit deze samenwerking wordt tevens Geriatrische Revalidatiezorg verzorgd middels een gezamenlijk aanmeldloket.
- Er is samenwerking op het gebied van facilitair beheer met Thuisvester.
- Volckaert werkte al samen met woningcorporatie Thuisvester ten behoeve van aanvullende diensten bij wonen in het Albert Schweitzer complex en Oosterheem te Oosterhout. Inmiddels worden ook mogelijkheden bekeken voor een samenwerking in het appartementencomplex Paterserf te Oosterhout.
- Er wordt samengewerkt met Casade op het gebied van toewijzing van zorgwoningen op het complex Dongepark te Dongen.
- Volckaert participeert in de Academische Werkplaats Ouderen van de Universiteit van Tilburg.
- Volckaert participeert met zeven andere zorgorganisaties in de Zorgbed Midden-Brabant applicatie, voor triage en het vinden van een plaats voor ELV in Midden-Brabant.
- Volckaert participeert in het innovatieplatform voor zorg en onderwijs Midden-Brabant genaamd “De Zorgacademie”.
- Met GGZ Breeburg is een convenant aangegaan waarin de afspraken zijn vastgelegd rondom de samenwerking ten behoeve van cliënten met psychiatrische problematiek.
- Er wordt geparticipeerd in radicale vernieuwing.
- Volckaert is aangesloten bij brancheorganisatie Actiz.
- Er zijn samenwerkingsafspraken met Stichting Welzijn Ouderen Dongen over de opvang van meldingen via het gezamenlijk alarmeringssysteem.
- Volckaert neemt deel aan de Stichting Regionaal Elektronisch Netwerk West-Brabant.
- Volckaert onderhoudt contacten met de sociale wijkteams in Dongen en Oosterhout, die op hun beurt gebruik kunnen maken van de expertise van onze behandeldiensten.
- Inloophuis Poppy’s in Oosterhout, een ontmoetingsplek voor mensen die kanker hebben (gehad), wordt door Volckaert gesteund.
- Zorgorganisatie De Riethorst-Stroomland huurt locatie Buurstede 17 voor de tijdelijke huisvesting van een aantal cliënten. Dit in verband met de nieuwbouw van hun locatie in Geertruidenberg. Zij zijn in september verhuisd naar het nieuwe complex de Riethorst.
- Met diverse collega instellingen in het adherentiegebied van het Amphia ziekenhuis wordt gewerkt aan goede zorg in de transmurale keten en het inrichten van een Transmuraal Centrum in Breda.
- Volckaert is aangesloten bij de regionale klachtencommissie WKKGZ. Per 1 januari 2020 is Volckaert ook aangesloten bij Actiz voor klachten in het kader van de Wet Zorg en Dwang.
- Samen met alle VVT-zorgaanbieders vormt Volckaert de transitietafel Midden-Brabant en West-Brabant.

3. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap

3.1. Normen voor goed bestuur

Zowel de Raad van Toezicht (RvT) als de Raad van Bestuur (RvB) hebben zich geconformeerd aan de Zorgbrede Governance Code. De beide raden zien dit als onderdeel van verantwoord ondernemerschap, waarbij transparantie een belangrijk uitgangspunt is. Vanuit dit verantwoord ondernemerschap stelt Volckaert in haar functioneren het belang van de cliënt voorop.

3.2. Raad van Bestuur

De RvB wordt in 2020 gevormd door mevrouw drs. A.A. Boekelman-Wilhelm. Mevrouw Boekelman is naast bestuurder van Volckaert ook toezichthouder bij de Conrisqgroep en Insula Dei Huize Kohlmann.

Het reglement RvB geldt als basis voor het functioneren van de RvB. In dit reglement zijn afspraken over de bestuurstaken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastgelegd. Daarnaast zijn in het reglement bepalingen vastgelegd ten aanzien van de besluitvorming binnen de RvB, de wijze van vergaderen, de waarneming bij afwezigheid en ziekte, openbaarheid en belangenverstrengeling, medezeggenschap, openheid en externe verantwoording en deskundigheid. Daarnaast is voor Volckaert een klokkenluidersregeling van kracht.

De RvB is aangesloten bij de Nederlandse Vereniging voor Ziekenhuis Directeuren (NVZD). De richtlijnen van deze vereniging worden door Volckaert toegepast. Dit geldt onder andere voor de bezoldiging van de Raad van Bestuur in 2020. In het kader van transparantie tot WNT en overige vergoedingen is een overzicht van de onkosten van de RvB in 2020 geplaatst op de website via www.volckaert.nl/over-volckaert/governance.

In 2019 is mevrouw Boekelman voor een periode van 5 jaar geaccrediteerd door de NVZD.

3.3. Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht

De RvT Volckaert heeft gefunctioneerd tot de bestuurlijke fusie op 31 maart 2020 in de volgende samenstelling:

Naam	Aandachtsgebied	Functies
De heer prof. dr. C.T.B. Ahaus Herbenoemd in 2018 voor een tweede termijn	Voorzitter Algemene zaken Cliëntenraad Ondernemingsraad Remuneratiecommissie Commissie Kwaliteit	Hoogleraar Healthcare Management, Rijksuniversiteit Groningen Vanaf 1 april 2019: Hoogleraar Health Services Management & Organisation, Erasmus School of Health Policy & Management, Erasmus Universiteit Rotterdam
Mevrouw D. Heeroma Herbenoemd in 2017 voor een tweede termijn	Vice voorzitter Algemene zaken Hospitality/ Facility en Digital Innovation Remuneratiecommissie	Rector Willem II College Tilburg Lid Raad van Toezicht Stichting Markant Onderwijs en Stichting Vrije School Breda

Naam	Aandachtsgebied	Functies
	Ondernemingsraad	Bestuurslid Stichting Huis voor Beeldcultuur Breda Raad van Advies City of Imagineers Breda
Mevrouw drs. M. Janssen Herbenoemd in 2019 voor een tweede termijn	Gezondheidszorg: inhoud en beleidsontwikkeling Commissie Kwaliteit Cliëntenraad	Programmaleider kwaliteit en veiligheid, de Zorggroep Venlo Vanaf 1 augustus 2019 programmamanager bij Actiz
De heer P.C.J. de Rooij	Algemene en Financiële zaken Auditcommissie	Zelfstandig gevestigd interimmanager Voorzitter Raad van Toezicht Sovak

De zetels in de RvT zijn evenwichtig verdeeld tussen mannen en vrouwen. De leden van de RvT zijn lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ). De richtlijnen vanuit de NVTZ worden toegepast op de RvT. Na het vertrek van mevrouw Baroch in 2019 is ervoor gekozen om de RvT niet aan te vullen, omdat een aanstelling vanwege de voorgenomen fusie dan voor een zeer korte termijn zou zijn. De heer de Rooij is gevraagd om vanuit zijn verantwoordelijkheid in de auditcommissie extra af te stemmen met de voorzitter van de RvT.

Ontwikkelingen in 2020

De RvT Volckaert is in 2020 nog een enkele keer bijeengekomen. De formele vergadering vond plaats in februari. Ook is er contact geweest met de CCR en de OR. De commissies hebben vanuit hun verantwoordelijkheid hun taken verricht. Er is steeds intensief contact geweest vanuit de RvT met de organisatie.

Kwartaal- en jaarverslag, jaarrekening en managementletter zijn besproken. Volckaert heeft, ondanks Covid-19, een goed (boek)jaar laten zien. Over de fusie is een vertegenwoordiging vanuit de RvT, samen met een vertegenwoordiging vanuit de twee andere organisaties, periodiek geïnformeerd over de voortgang en te nemen besluiten. Het bestuur heeft de RvT op die manier steeds maximaal geïnformeerd. De samenwerking is steeds prima geweest. Uit het contact met de OR en de CCR blijkt dat zij er net zo in staan.

Op 31 maart 2020 is de tijdelijke RvT voor Mijzo aangetreden, waarin vanuit de RvT Volckaert twee leden zitting hebben genomen, te weten de heer Ahaus en de heer de Rooij.

3.4. Bedrijfsvoering

Voor de beleid-, planning & control-cyclus (BPC-cyclus), incl. risicomanagement en compliance-beleid is in 2020 Mijzo-breed opgetrokken.

Medezeggenschap cliënten

De samenstelling van de CCR was als volgt:

- De heer Onno Donker
- Mevrouw Karin Leijten
- De heer Rob Jonker

De CCR werd ondersteund door mevrouw Petra Klok. In 2020 heeft zij de organisatie verlaten vanwege het accepteren van een andere baan. Haar werkzaamheden zijn overgenomen door de heer Ton Kappen, tevens ondersteuner van de Ondernemingsraad.

De CCR Volckaert is nog een enkele keer bijeengewees. De formele vergaderingen vonden plaats in april en augustus. Naast de fusie en Corona is er aandacht geweest voor de ontwikkelingen in de ouderenzorg in het algemeen en de consequenties voor Volckaert in het bijzonder, de resultaten van kwaliteitsmetingen, de kwartaal- en jaarrapportages, de personele wisselingen van clustermanagement en teammanagers, en de bezetting van de lokale cliëntenraden binnen de locaties van Volckaert.

De CCR heeft positief geadviseerd over:

- De jaarverantwoording 2019
- Toegang van medewerkers tot het ECD

In 2020 is het platformoverleg van vertegenwoordigers van de drie cliëntenraden en de drie bestuurders verschillende keren bijeengewees. In 2020 is het platformoverleg van de drie cliëntenraden uitgedoofd tot 1 CCR voor Mijzo.

Medezeggenschap medewerkers

Op 1 januari 2020 is het platform dat bestond uit een vertegenwoordiging van de drie Ondernemingsraden van de fusiepartners geworden tot een Tijdelijke OR (TOR). Deze wordt ondersteund door de heer Ton Kappen. De TOR houdt de vinger aan de pols voor wat betreft de ontwikkelingen in de zorg en de fusie, en wat deze voor medewerkers betekenen. De TOR legt verantwoording af via de verslagen van vergaderingen, nieuwsbrieven, de jaarvergadering en natuurlijk via het persoonlijk contact met de OR-leden. In het jaarverslag Mijzo 2020 kunt u hierover meer lezen.

De aparte Ondernemingsraden bleven verplicht bestaan tot aan de juridische fusie en hebben alleen die onderwerpen behandeld die op hun eigen organisatie betrekking hadden.

De samenstelling van de OR Volckaert was als volgt:

- Elly Branderhorst
- Francis van Rijsbergen
- Pascale van Delft
- Marja Wijnbergen
- Francien Reinhoudt
- Gonnie Jongenelen
- Saskia de Waal

De OR heeft positief geadviseerd over:

- Het ontwikkelen van medezeggenschap in de fusieorganisatie
- Jaarplan Raad van Bestuur
- Regeling eindgesprekken
- Eigenrisicodragerschap WGA

VAR

De VAR is zoals eerder aangegeven “on hold” in afwachting van het oprichten van een PAR voor Mijzo.

4. Beleid, inspanning en prestaties

4.1. Algemeen beleid verslagjaar 2020

Ouderen blijven steeds langer thuis wonen en verblijven (kort) of verhuizen alleen als de zorg thuis niet kan worden geboden, omdat deze te complex of te specialistisch van aard is. De gemiddelde verblijfsduur is daardoor inmiddels drastisch verkort. We zien de krapte in zorgpersoneel toenemen, anderzijds zien we dat verwachten van cliënten en naasten hoog zijn.

Volckaert heeft zich steeds hard gemaakt voor het voeren van het gesprek over de toekomst van de ouderenzorg. In 2020 hadden we gehoopt een theatershow op de bühne te brengen in de theaters van Midden- en West-Brabant om cliënten, verwanten, vrijwilligers, professionals, financiers, etc. mee te nemen in de ontwikkelingen, en met elkaar van gedachten te wisselen over de uitdagingen en oplossingen. Door Corona heeft een en ander vooralsnog een digitale vorm gekregen (podcasts, filmpjes, etc. die worden gedeeld via social media, etc.).

We zien Corona als een voorproefje op de toekomst (met meer ernstig zieke ouderen, maar minder personeel en naasten om hen te verzorgen, en minder beschikbaar budget). We denken dat de zorgdriehoek (toegankelijkheid, kwaliteit en betaalbaarheid) zwaar onder de druk zal komen te staan. Maar we merken ook dat deze mening niet altijd wordt gedeeld. Binnen Mijzo zullen we in 2021 -kijkend naar de maatschappelijke ontwikkelingen- onze maatschappelijke opdracht en strategie nader formuleren. Aangezien we koploper willen zijn, zullen we niet schromen om een deviant standpunt in te nemen en hiernaar te handelen.

4.2. Algemeen kwaliteitsbeleid

Volckaert gelooft in het goede gesprek voeren over wat kwaliteit van leven is voor elke cliënt. Daar ligt de focus en hierdoor krijgt kwaliteit vorm. Voor iedereen binnen Volckaert is eigenaarschap het leidend principe. Besluiten over leven en zorg worden zo maximaal mogelijk door de cliënt zelf genomen; bij verlies van regie blijft de cliënt eigenaar. Professionele zorg is voorhanden, echter wordt deze pas ingezet wanneer dit de beste oplossing is voor de cliënt.

Al voordat cliënten bij Volckaert komen wonen, gaan we met hen in gesprek. In het gesprek wordt continu de vraag gesteld: Wat vindt de cliënt belangrijk, wat kan de cliënt samen met zijn omgeving en welke support dient Volckaert te geven. Een betekenisvol leven ontstaat pas wanneer er aandacht is voor mentaal welbevinden, zingeving, kwaliteit van leven, participatie en het dagelijks leven. Ook wanneer de cliënt bij Volckaert verblijft/woont is de cliënt altijd aanwezig en betrokken bij gesprekken die professionals voeren over zijn/haar leven, zorg of behandeling. Vaak sluit een naaste bij deze gesprekken aan.

Volckaert biedt maatwerk in ondersteuning. Voor iedere doelgroep en cliënt is deze anders. Voor de doelgroep kort verblijvende cliënten en thuiswonende cliënten is de specifieke zorg en ondersteuning gericht op een vlotte terugkeer naar huis of langer thuis blijven wonen. Voor langdurig bij Volckaert wonende cliënten worden andere accenten gelegd, waaronder zelfredzaamheid en vitaliteit. Voor een cliënt die de laatste periode van zijn leven bij Volckaert verblijft, zijn welbevinden en aandacht voor advanced care planning belangrijk.

Volckaert hecht veel waarde aan het bieden van veilige en goede kwalitatieve zorg conform de geldende standaarden, richtlijnen en wet- en regelgeving. Van ieder team wordt verwacht dat de basis op orde is. Deze basis bestaat uit 8 bouwstenen, conform het landelijke kwaliteitskader verpleeghuiszorg VVT. Pas wanneer aan alle wettelijke eisen wordt voldaan, ontstaat ruimte voor innovatie en projecten.

De basis op orde wordt gedurende het jaar actief bewaakt en waar nodig verbeterd aan de hand van diverse metingen of onderzoeken (in- en externe audits, cliënttevredenheids-onderzoeken en een medewerkers-tevredenheidsonderzoek).

Kwaliteit is echter meer dan de uitkomsten van metingen alleen. Belangrijke input voor leren en verbeteren zijn de ervaringen en verhalen van cliënten, naasten en medewerkers, klachten, incidenten en adviezen vanuit de diverse commissies en kennisdeling met andere organisaties.

Volckaert vindt het belangrijk om transparant te zijn en publiceert alle kwaliteitsdata voortkomend uit onderzoeken, metingen en audits, openbaar op de website. Het totaal van de verschillende onderzoeken geeft een beeld van de kwaliteit van zorg. Het jaarverslag wordt openbaar gepubliceerd op de website van Mijzo: <https://www.mijzo.nl/beleid-en-kwaliteit/jaarverslagen>.

4.3 Resultaten 2020 (per thema kwaliteitskader)

In deze paragraaf wordt per thema uit het kwaliteitskader inzicht gegeven in de stand van zaken van de kwaliteit van zorg binnen Volckaert.

Input voor deze paragraaf zijn de evaluaties van de jaarplannen van de afdelingen, resultaten van de kwaliteitsmetingen, ervaringen en verhalen van cliënten, naasten en medewerkers, klachten, incidenten, en constatering/adviezen vanuit de commissies. Voorheen werd dit vastgelegd in een apart kwaliteitsverslag. Dit jaar is deze informatie opgenomen in het jaarverslag.

4.3.1 Thema persoonsgerichte zorg en ondersteuning

Eisen kwaliteitskader

- De thema's compassie, uniek zijn, autonomie en zorgdoelen zijn voor zorgverleners richtinggevend bij kwaliteitsverbetering voor persoonsgerichte zorg en ondersteuning. ✓
- Vanaf 1-7-2017 beschikt iedere cliënt binnen 24 uur over een voorlopig zorgleefplan (met in ieder geval zaken zoals medicatie, dieet, primaire hulpvraag, eerste contactpersoon en afspraken over handelen bij calamiteiten), dat uiterlijk zes weken na opname volledig is en definitief. ✓
- Vanaf 1-7-2017 is de verantwoordelijkheid voor het opstellen van een zorgleefplan belegd bij een verzorgende van tenminste niveau 3 (IG), of bij een andere zorgverlener van tenminste niveau 3. ✓

Ontwikkelingen/resultaten 2020

- Vanaf begin maart 2020 hebben we te maken met een bijzondere periode. Covid-19 en bijbehorend beleid en maatregelen hebben veel impact (gehad) op cliënten, naasten en medewerkers. Ondanks de extra druk zijn er mooie initiatieven ontstaan:
 - Zorgteams helpen elkaar waar dat kan. Ook andere collega's waaronder behandelaars, begeleiders, staf en medewerkers van andere organisaties (bijv. de Efteling) hielpen mee.
 - Er is extra aandacht besteed aan eten en drinken. Op Oosterheem is een kok aangesteld en is men aan de slag gegaan om de warme maaltijd vers te bereiden. Cliënten worden gestimuleerd om hun voorkeur qua eten en drinken aan te geven en om mee te helpen met koken.
 - In de zomer is op locatie Buurstede een caravan geplaatst om het vakantiegevoel te stimuleren. Cliënten en naasten hebben hierdoor mooie momenten beleefd en herinneringen kunnen ophalen.
- Net als in 2019 zien we de krapte qua zorgpersoneel toenemen en de verwachtingen van cliënten en naasten niet afnemen. Het gesprek hierover met elkaar voeren is essentieel. De zorgteams voeren het gesprek met cliënten en naasten om af te stemmen over de wensen en behoeften enerzijds en wat de zorgteams kunnen bieden anderzijds. Vanwege Covid-19 was het helaas niet of slechts beperkt mogelijk om familiebijeenkomsten te organiseren.
- De multidisciplinaire samenwerking is verder geïntensiveerd.

Paramedici zijn direct betrokken vanaf het moment dat de cliënt bij Volckaert komt wonen en aanwezig bij de intake. Naast het MDO tweemaal per jaar is er tijd en ruimte om ook tussentijds af te stemmen.

- Door de inzet van zorgondersteuners op iedere locatie worden zorgmedewerkers zoveel mogelijk ontlast in administratieve processen. Een voorbeeld is de verslaglegging tijdens en de uitwerking van zorgleefplan-gesprekken. De zorgmedewerkers geven aan dit als zeer positief te ervaren.
- Niet alle WLZ-afdelingen beschikken tijdig over een 24-uurs zorgleefplan voor iedere client. Dit wordt ieder kwartaal gemonitord door middel van interne controles. De resultaten hiervan worden teruggekoppeld aan de afdelingen. Daarnaast is dit een toetsingsaspect in de interne audits.
- Voor de afdelingen kortdurende zorg hoeft het zorg- of behandelplan pas binnen 5 werkdagen te zijn gerealiseerd. In de praktijk zien we dat dit vrijwel altijd binnen 24 uur is gerealiseerd.

4.3.2 Thema wonen en welzijn

Eisen kwaliteitskader

- Zingeving, zinvolle dagbesteding, een schoon en verzorgd lichaam, verzorgde kleding, familieparticipatie, inzet vrijwilligers en wooncomfort zijn leidend in wonen en welzijn. Er wordt aantoonbaar invulling gegeven aan deze thema's en deze worden inzichtelijk gemaakt in het kwaliteitsplan en kwaliteitsverslag. ✓
- De woonomgeving wordt aangepast aan de wensen en mogelijkheden van de verschillende doelgroepen verpleeghuiszorg. ✓

Resultaten

- Naar aanleiding van de gesprekken tijdens de "rondes langs alle afdelingen" begin 2020 (zie bouwsteen leiderschap, governance en management) is opnieuw gekeken naar het vrijwilligersbeleid met de focus hoe vrijwilligers en mantelzorgers nog actiever te betrekken en te laten participeren binnen Volckaert.
- De afwezigheid van naasten en vrijwilligers was merkbaar voor de teams. Ondanks Covid-19 is continu gezocht naar activiteiten passend bij de behoeften/wensen van de cliënt en die pasten binnen beleid en maatregelen. Het is mooi om te zien dat de medewerkers de nodige flexibiliteit en creativiteit aan de dag kunnen leggen.
- In 2020 lag de focus op het optimaliseren van de woon-leefomgeving voor de cliënt. Door middel van initiatieven als het inrichten van beleefplaatsen, de inzet van muziek- en beweeg-therapeuten, en gastvrouwen hebben ervoor gezorgd dat cliënten en naasten meer kwaliteit van leven hebben ervaren.
- Door de boven-formatieve inzet van activiteitenbegeleiders en gastvrouwen op de afdelingen, ervaren cliënten en mantelzorgers meer persoonlijke aandacht. Zorgmedewerkers geven aan meer ruimte te ervaren om de zorgtaken uit te voeren.
- Volckaert streeft naar een woonomgeving met zoveel mogelijk vrijheid voor de cliënt. Er is veel werk verzet voor het concreet vormgeven van de visie "leven in vrijheid" in relatie tot de wet Zorg en Dwang. De voorbereidingen voor ruimere openstelling van locaties zijn in volle gang. Tegelijkertijd wordt er kritisch gekeken welke maatregelen nodig zijn om de veiligheid van de cliënt, ook na ruimere openstelling van locaties, te garanderen.

4.3.3. Thema's veiligheid, leren en verbeteren van kwaliteit, en gebruik van informatie

Eisen kwaliteitskader

- Elke verpleeghuisorganisatie dient vanaf 2017 minimaal één keer per jaar informatie over cliëntervaringen te verzamelen en te gebruiken middels erkende instrumenten. ✓
- Elke verpleeghuisorganisatie dient vanaf verslagjaar 2016 minimaal één keer per jaar informatie over de Net Promotor Score (NPS) score per locatie aan te leveren bij de

- openbare database zorginstituut, te weten uiterlijk 1 juli volgend op het verslagjaar. ✓
- Medicatieveiligheid, decubituspreventie, gemotiveerd gebruik van vrijheidsbepalende maatregelen en preventie acute ziekenhuisopname zijn onderdeel van leren en verbeteren. ✓
- Indicatoren basisveiligheid worden tijdig aangeleverd bij de Openbare Database Zorginstituut. ✓
- Elke verpleeghuisorganisatie heeft een incidentencommissie of maakt gebruik van een lokale of regionale incidentencommissie. ✓
- Elke verpleeghuisorganisatie heeft het kwaliteitsplan opgesteld volgens de geschetste werkwijze. ✓
- Elke verpleeghuisorganisatie verzorgt de in- én externe verantwoording via één kwaliteitsverslag (jaarlijks voor 1 juli volgend op het rapportagejaar). Dit wordt gepubliceerd op de website. ✓
- Elke verpleeghuisorganisatie dient het webadres van het kwaliteitsverslag, uiterlijk 1 juli volgend op het betreffende verslagjaar, aan te leveren aan de Openbare Database van Zorginstituut. ✓
- Elke verpleeghuisorganisatie past uiterlijk 31 december het kwaliteitsplan aan op basis van het verslag. ✓
- Elke verpleeghuisorganisatie maakt uiterlijk 1-7-2017 deel uit van een lerend netwerk met tenminste twee andere collega zorgorganisaties. ✓
- In elke verpleeghuisorganisatie vindt een vijfjaarlijkse kwaliteitsvisitatie plaats. ✓
- Elke verpleeghuisorganisatie beschikt voor 1-1-2018 over een kwaliteitsmanagementsysteem. ✓

Resultaten 2020

- Kwaliteitsmetingen algemeen

Ook tijdens Covid-19 vindt Volckaert het belangrijk om zicht te houden op de kwaliteit van zorg. Per meting is kritisch gekeken of, en in welke vorm deze kon doorgaan. Uitgangspunt was geen of minimale belasting voor het team. In de resultaten van de kwaliteitsmetingen zien we terug dat de basis op orde is en we kunnen zeggen dat cliënten binnen Volckaert kwalitatief goede en veilige zorg ontvangen. Iedere afdeling/locatie beschikt over een jaarplan waarin de eventuele aandachtspunten, die voortkomen uit de kwaliteitsmetingen, worden opgenomen. Monitoring op de uitvoering vindt plaats tijdens de teamoverleggen. De highlights per meting worden hieronder genoemd. Voor een gedetailleerder overzicht van de cijfers, zie de bijlage.
- Cliënttevredenheidsonderzoeken
 - De Consumer Quality Index (CQI) is in aangepaste vorm gemeten door een extern bureau. In plaats van interviews op de afdeling, zijn de interviews met cliënten somatiëk telefonisch afgenomen. Dit is goed verlopen, ondanks dat cliënten dit niet gewend zijn. De contactpersonen van de cliënten PG hebben, conform de gangbare werkwijze binnen Volckaert, een digitale vragenlijst ontvangen. We zien in de resultaten dat de NPS score in 2020 is verbeterd ten opzichte van 2019. Een mooie prestatie, zeker gezien Covid-19. Volckaert scoort hier, conform eerdere jaren, iets onder het landelijk gemiddelde.
 - Volckaert beschikt over een pakket bij Zorgkaart Nederland, waardoor het mogelijk is om (voor iedereen zichtbaar) te reageren op waarderingen die vanuit recensenten worden geplaatst. Het aantal waarderingen op ZorgKaartNederland is echter beperkt. Dit wordt Mijzo-breed opgepakt in 2021.
- Interne audits

Alle afdelingen zijn intern geauditeerd in aangepaste vorm. Wanneer er geen sprake was van besmettingen op een afdeling is de interne audit telefonisch afgenomen met een aanvullende dossier- en documenten-check. Indien er wel sprake was van besmettingen op een afdeling hebben alleen een dossier- en documenten-check plaatsgevonden. In de interne audits zien we dat de basis op orde is op de afdelingen.

In een tweetal teams was verbetering gewenst op het gebied van de cultuur. Deze teams zijn, na een uitgebreide terugkoppeling van e.e.a. in het teamoverleg, hiermee actief aan de slag gegaan onder begeleiding van een teamcoach.

- Externe audit

In het najaar stond de HKZ-audit op de planning. Gezien de druk op de teams vanwege Covid-19 heeft de RvB, na overleg met de clustermanagers, besloten de externe audit uit te stellen. De externe auditor en de financiers zijn hierover geïnformeerd. Het vervolg wordt Mijzo-breed opgepakt.

- Meting basisindicatoren veiligheid

- Het % cliënten met decubitus categorie 2 of hoger is in 2020 (4,2%) licht gestegen ten opzichte van 2019 (2,7%). Het percentage is gedaald voor locatie Oosterheem en Buurstede. Het percentage decubitus is toegenomen voor locatie Dongepark en de Doelen. De meting betreft een momentopname, het percentage fluctueert gedurende het jaar.
- Het % inzet onvrijwillige zorg in 2020 (5,7%) is sterk gedaald ten opzichte van 2019 (20,6%). Er heeft met name een daling plaatsgevonden in inzet van farmacologische en elektronische onvrijwillige zorg.
- Het percentage afspraken advanced care planning dat in het dossier wordt vastgelegd is in 2020 nagenoeg 100% (idem 2019). De afspraken worden direct vastgelegd wanneer de cliënt bij Volckaert komt wonen.
- Het percentage afspraken dat wordt vastgelegd over eten en drinken in het dossier is in 2020 (78,56%) sterk gestegen ten opzichte van 2019 (40%). Er is meer aandacht voor het vastleggen van afspraken in het dossier.
- 100% van de afdelingen geeft aan dat medicatiefouten in 2020 multidisciplinair zijn besproken in het team. Dit is een stijging ten opzichte van 2019 (75%). Deze stijging kan worden verklaard door de start van kwartaalanalyses op locatie Oosterheem. In verband met Covid-19 zijn enkele kwartaalanalyses/ teamoverleggen in 2020 niet doorgegaan. Wanneer nodig zijn incidenten echter ook tijdens de Covid-19 periode multidisciplinair besproken.

- Klachten, incidenten, verhalen van cliënten, medewerkers en naasten

- Over het gehele jaar 2020 zijn er 962 incidentmeldingen geweest. Dit zijn er 64 meer dan over 2019. Toen waren er 898 meldingen. Kijkend naar voorgaand jaren waren dit over 2015 t/m 2018 550 gemiddeld per jaar. De afgelopen 2 jaar zijn er dus beduidend meer meldingen geweest.
- Over het algemeen zijn cliënten en naasten tevreden over de zorg bij Volckaert. Het komt echter wel eens voor dat een klacht wordt ingediend. De dialoog wordt altijd opgezocht met het doel dat beide partijen kunnen leren en goed uit elkaar kunnen gaan. Zij kunnen hierbij eventueel een externe klachtenfunctionaris betrekken.
- In 2020 zijn 20 klachten ingediend bij de Raad van Bestuur. Bij twee klachten is de klachtenfunctionaris betrokken geweest. Er zijn geen klachten ingediend bij de regionale klachtencommissie. We zagen gedurende het jaar een toename van het aantal klachten. De indruk bestaat dat het beleid en maatregelen Corona tot meer discussie (en klachten) hebben geleid.
- De klachtenprocedure wordt Mijzo-breed geharmoniseerd. Deze gaat op 1 mei 2021 in.
- Casuïstiek kan worden besproken in het oranje/rood overleg. Het doel van dit overleg is om elkaar te bevragen en inzichten te delen, en samen tot oplossingsrichtingen te komen. De klachtenfunctionaris is hierbij op verzoek aanwezig.

- Lerend netwerk

Volckaert maakt deel uit van een lerend netwerk met zorgorganisaties Schakelring en De Riethorst Stromenland. Gewijzigde en nieuwe wet- en regelgeving worden besproken, resultaten van metingen, etc. kunnen worden besproken. Daarnaast neemt Volckaert deel aan het landelijke kwaliteitsnetwerk van brancheorganisatie Actiz. Hier wordt kennis uitgewisseld tussen diverse organisaties uit verschillende regio's. Regelmatig wordt er een gastspreker uitgenodigd om informatie te geven over een actueel thema. Updates vanuit Actiz worden nauwlettend gevolgd.

Overige samenwerkingsverbanden waarin kennisdeling plaats vindt zijn het WOZ, Zorgacademie Midden-Brabant en de Academische Werkplaats Ouderen, Universiteit Tilburg.

Thema leiderschap, governance en management

Eisen kwaliteitskader

- Elke zorgorganisatie borgt professionele inbreng in het aansturen van de organisatie door opname van een specialist ouderengeneeskunde, verpleegkundige of psychosociaal zorgverlener als lid van de Raad van Bestuur. Zolang dit (nog) niet is gerealiseerd, dient er structureel overleg te zijn tussen de Raad van Bestuur met vertegenwoordigers van de genoemde beroepsgroepen. ✓
- De Raad van Bestuur loopt op gezette tijden mee binnen het primaire proces van de eigen zorgorganisatie, zodat zij gevoel houden met het primaire proces op de werkvloer. ✓
- Elke Raad van Bestuur van een zorgorganisatie voor verpleeghuiszorg werkt volgens de geldende versie van de Zorgbrede Governance Code. ✓
- De leiderschapsstijl en gedrag van de Raad van Bestuur is ondersteunend aan dit kwaliteitskader verpleeghuiszorg. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de toepassing ervan en de Raad van Toezicht ziet hier actief en aantoonbaar op toe. ✓
- De Raad van Bestuur stimuleert in het licht van kwaliteitsverbetering van verpleeghuiszorg de oprichting van een Verpleegkundige/verzorgende Adviesraad (VAR) dan wel een Adviesraad (PAR) in zijn/haar organisatie, of door andere vormen waaronder digitale platforms. ✓

Resultaten

- In januari en februari 2020 hebben de bestuurder, de clustermanager en de bestuurssecretaris een ronde langs alle teams gemaakt. Het gesprek ging over hetgeen waar men trots op is, waar men zorgen over heeft en over de toekomst van de ouderenzorg (gezien de vergrijzing, ontgroening en financiën). Alle teams hebben voorstellen ingediend over wat zij gaan doen en nodig hebben om goed voorbereid te zijn op de veranderingen in de ouderenzorg. Er is een totaalrapportage opgesteld op basis van deze plannen. Een samenvatting hiervan is als nieuwsbrief verspreid. Via de clustermanager is een overzicht met de teammanagers gedeeld, zodat teams van elkaar kunnen zien waar ze mee bezig zijn of gaan, en elkaar kunnen opzoeken en helpen.
- De bestuurder van Volckaert participeert in het Ronaz/ Roaz, het orgaan dat de afstemming van beleid en uitvoering Covid-19 in Brabant coördineert.

Thema personele samenstelling

Eisen kwaliteitskader

- Elke verpleeghuisorganisatie moet voor zijn personeelssamenstelling gebruik maken van de landelijke context-gebonden normen voor voldoende en vakbekwaam personeel. ✓
- De personeelssamenstelling in al haar dimensies is zoals beschreven in het hoofdstuk onderdeel van het kwaliteitsplan en wordt geëvalueerd in het jaarlijkse kwaliteitsverslag. ✓
- Vanaf 1-1-2018 is er voor iedere zorgverlener tijd en ruimte om op gezette tijden mee te lopen bij een collega organisatie uit het lerend netwerk. De wijze hoe dit wordt georganiseerd wordt vastgelegd in het kwaliteitsplan en geëvalueerd in het kwaliteitsverslag. ✓
- Er is voor alle zorgverleners voldoende tijd en ruimte om te leren en te ontwikkelen via feedback, intervisie, reflectie en scholing. ✓

Resultaten

- Incidenten

Er heeft 1 bedrijfsongeval plaatsgevonden. Waarbij tijdens het werk een pees is afgescheurd in de middelvinger. Deze is nu door een plastische chirurg gezet.

Bij Prikpunt zijn er zeven meldingen gemaakt. Als je deze vergelijkt met het aantal incidenten, strookt dit niet met het aantal meldingen dat gemeld is bij prikpunt. Dit wordt Mijzo-breed opgepakt.

• Ziekteverzuim ten gevolge van Covid-19

- Corona heeft geleid tot een hoger verzuim. Het voortschrijdend verzuim in 2020 (8,8%) laat ten opzichte van 2019 (6,7%) een forse stijging zien van circa 30%. Deze stijging is hoger dan de stijging van het verzuimpercentage in de benchmark. In de maanden mei tot en met september 2020 was een geleidelijke afname van het verzuim waarneembaar. Dit gold echter in mindere mate voor de zorg gerelateerde functies, waar het verzuimpercentage hoog bleef. In de maanden oktober, november en december 2020 was er opnieuw een stijging als gevolg van de tweede golf. In december 2020 is het actuele verzuimpercentage in nagenoeg alle zorg gerelateerde functiegroepen verder gestegen naar > 11%.
- Om de druk op locaties te doen reduceren, zijn er initiatieven als COBUS (collegiale ondersteuning bij uitzonderlijke situaties) en ROBUS (regionale ondersteuning bij uitzonderlijke situaties) ontstaan. Dankzij deze initiatieven werd extra inzet van collega's uit de ondersteunende dienst gegenereerd en werd een samenwerking aangegaan met regionale partijen uit de recreatieve sector om op tijdelijke basis medewerkers uit deze organisaties bij Volckaert in te zetten.
- Er was een nauwe samenwerking tussen de bedrijfsarts en het management en HR van Volckaert. Er waren korte lijnen en periodieke evaluaties waarbij naast de bedrijfsarts, het management en HR tevens de Ondernemingsraad en de Arbo-coördinator aanwezig waren. Naar behoefte van het middenkader zijn er periodieke SMT's gepland. Tot aan Corona waren bedrijfsarts, middenkader en HR in gesprek over mogelijke (preventieve) interventies om het verzuim te doen reduceren. Na Corona kwam er extra druk op de agenda van de bedrijfsarts. De spreekuurconsulten vonden volgens de RIVM-richtlijnen veelal telefonisch of, indien mogelijk, op het bestuursbureau van Volckaert plaats.
- Sinds 1 juli 2020 is Volckaert Eigen Risicodragers (ERD). Na positief advies van de Ondernemingsraad is dit Eigen Risicodragerschap verzekerd via Robidus.
- Medio 2020 heeft er een evaluatie plaatsgevonden met de bedrijfsarts, OR, middenkader, Arbo-coördinator en HR over de onderlinge samenwerking. Alle betrokkenen gaven aan een goede samenwerking te ervaren. Medewerkers die hersteld zijn na een arbeidsongeschiktheidsperiode van 6 weken of langer hebben een vragenlijst ontvangen. Er was een respons van 43%. Het gemiddelde cijfer was een 8,2. Ook uit de toelichtingen blijkt dat medewerkers tevreden zijn over de begeleiding.

Organisatie eenheid	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Staf	7,20	3,00	4,80	2,30	2,00	1,40	1,40	0,70	0,40	1,00	0,30	1,90
Facilitair en gebouwen	0,0	6,9	27,4	50,00	44,4	37,5	36,2	25,8	41,7	50,00	50,00	50,00
Ouderengeneeskunde	9,7	9,0	8,30	4,30	1,90	0,30			8,50	16,10	6,00	2,90
Dongen	7,6	8,	9,60	8,10	8,20	8,00	7,60	7,50	6,90	8,30	9,20	12,60
Oosterhout	8,0	8,6	11,4	10,5	8,6	8,4	7,5	6,4	7,6	11,9	15,4	12,4

• In- en uit- stroom (zie bijlage)

- Gedurende 2020 zien we een trend dat de uitstroom in de kritische functies (verzorgende, verpleegkundige) hoger is dan de instroom.
- Voor de zorgmedewerkers betekent dit dat we in totaal 8,9 fte meer uitstroom dan instroom hebben in 2020. Daarbij moet worden opgemerkt dat de uitstroom voor de functies verzorgende, en verpleegkundigen niveau 4 en 5 in totaal 12 fte is.
- Je ziet dat er meer gastvrouwen en helpende niveau 2 in dienst zijn genomen, 9,6 fte. Het aantrekken/ in dienst nemen van gediplomeerd zorgpersoneel niveau 3, 4 en 5 is dus ook in 2020 lastig gebleken. Het verschil in aantallen medewerkers is -2, wat betekent dat de medewerkers die uit dienst zijn gegaan een groter dienstverband

hadden dan de medewerkers in dienst. De medische vakgroep is met 2 medewerkers/1,16 fte ook iets afgenomen. De categorie zorg-gerelateerd laat een uitbreiding zien van 6 medewerkers/4,15 fte, onder andere door de aanstelling van enkele behandelaren (ergo-fysio, diëtist)

- Om de instroom te vergroten, is een arbeidsmarktcampagne gestart. Medewerkers laten zien wat hun passie is en hoe ze deze combineren met hun werk. Op social media wordt gericht gepost aan potentiële kandidaten. Dit is succesvol gebleken. De campagne wordt als fris en authentiek ervaren, en levert reacties en serieuze kandidaten op.
- De ervaringen van cliënten en medewerkers over de inzet van de contacthonden worden gemonitord met het doel de inzet van de contacthonden steeds verder te verbeteren.
- Opleiden
 - In 2020 is veel aandacht besteed aan het vergroten van de instroom van BBL-leerlingen in de beroepsopleidingen. Het aantal BBL-plaatsen voor de beroepsopleidingen Verzorgende IG en Verpleegkundige MBO en HBO is in het schooljaar 2019-2020 met 25 BBL-plaatsen uitgebreid. Naast de reguliere opleidingstrajecten is met collega-instellingen en het onderwijs ook veel aandacht uitgegaan naar het vergroten van maatwerktrajecten voor zij-instromers. Denk hierbij aan SwitchZ, Zzet en de flexibele opleiding voor verpleegkundige. De opleidingstrajecten sluiten beter aan bij de beginsituatie en de eerder verworven competenties van de zij-instromers.
 - Toerusten van werkbegeleiders en assessoren: In 2020 zijn verschillende workshops verzorgd door team opleiden om de begeleiding en beoordeling van examens op de werkplek nog verder te ontwikkelen.
 - Het bieden van een aantrekkelijke leer- en werkomgeving: Naast het aanbieden van beroepsopleidingen voor externe kandidaten geven wij ook medewerkers de kans om door te groeien naar een hoger niveau van beroepsopleidingen of naar een verdieping op thema's.
 - Steeds meer medewerkers maken gebruik van de mogelijkheid om door te stromen van helpende naar verzorgende en van verzorgende naar verpleegkundige.
 - Het aanbieden van stageplaatsen aan BOL-studenten is in aangepaste vorm gedaan door Corona. Er is geëxperimenteerd om praktijk-gestuurd/werkplek leren anders vorm te geven en de lessen en thema's af te stemmen op de leervragen van de student.
 - Deskundigheid en vakbekwaamheid op peil houden van de medewerkers: Door corona is het maar beperkt mogelijk geweest om groepsgewijs samen te komen. De scholingen en trainingen zijn waar mogelijk in aangepaste vorm in kleine groepjes op afdelingsniveau aangeboden. De skills toetsingen van verpleegtechnische handelingen zijn doorgegaan.
 - Projecten en maatschappelijke stages en oriënterende stages voor middelbare scholieren: De stages voor de middelbare scholieren is tijdelijk stopgezet vanwege Corona.
- HR heeft zich beziggehouden met de voorbereidingen voor de fusie tot Mijzo. Onder andere met de inrichting van het AFAS-verzuimdossier, de inrichting van het ERD-schap en de wijze van inzet bedrijfsartsen na 1-1-2021.

Thema Gebruik van hulpbronnen

Eisen kwaliteitskader

- De benodigde hulpbronnen en de wijze waarop deze dienend zijn aan het primair proces worden vanaf 2017 beschreven in het kwaliteitsplan en gaan mee in de cyclus van kwaliteitsverslag, bespreking met interne en externe stakeholders en update van het kwaliteitsplan. ✓

Resultaten 2020

- Ondanks Covid-19 is er gewerkt aan het ontwikkelen en implementeren van innovaties. Innovaties helpen ons nl. juist om cliënten en medewerkers beter te ondersteunen. In januari is er op locatie Dongepark in het kader van de eHealth-week een presentatie gegeven van allerlei innovaties die cliënten en medewerkers ondersteunen. Denk aan een robotkat, een robotmaatje, en slim incontinentiemateriaal. Dit werd verzorgd door een student/stagiair van Avans en het GET-LAB van Avans.
- Achter de schermen is in 2020 hard gewerkt aan een website speciaal voor toekomstige cliënten en mantelzorgers. Op www.levenbijvolckaert.nl kunnen geïnteresseerden zien hoe locatie Buurstede 15 eruitziet, welke zorg en ondersteuning er wordt geboden en hoe cliënten dit beleven. Toekomstige cliënten en mantelzorgers kunnen zich zo beter oriënteren op een verpleeghuis, omdat zij een rondleiding in de locatie krijgen aan de eigen keukentafel. De nieuwe website zorgt ervoor dat we ook in Corona-tijd, weliswaar virtueel, kunnen openblijven.
- Volckaert neemt deel aan diverse mooie initiatieven van 'Anders Werken Midden-Brabant' en 'Anders Werken West-Brabant'. Deze innovaties worden (gedeeltelijk) bekostigd vanuit de transitie-middelen. Voorbeelden hiervan zijn:
 - De inzet van de Medido. Een slimme medicijndispenser herinnert de cliënt eraan om (de juiste) medicatie (op het juiste moment) in te nemen. Met dit apparaatje hoeft de zorg niet meerdere keren per dag langs te komen en cliënten houden eigen regie en onafhankelijkheid. Dit project heeft door Covid-19 en technische problemen vertraging opgelopen en ook de scholingen zijn hierdoor tijdelijk gepauzeerd.
 - In Q1 2020 is het project met "slim incontinentiemateriaal" verder uitgebreid na positieve resultaten in 2019. Het slim incontinentiemateriaal meet door middel van een sensor aan het materiaal de urineproductie en de verzadiging van het materiaal. Met behulp van de registraties die zichtbaar worden gemaakt via de smartphone weet de zorgmedewerker wanneer het incontinentiemateriaal dient te worden vervangen, en blijft de cliënt meer comfortabel en wordt minder materiaal verspild.
 - In de thuiszorg is Tessa de zorgrobot in gebruik genomen om de zelfredzaamheid van de cliënt te behouden/ vergroten.
 - Door de inzet van slimme brillen kan er, via beeldbellen, een live verbinding tot stand komen tussen zorgmedewerkers en experts zoals artsen, wondverpleegkundigen of gedragsdeskundigen. Er kunnen tot zes verschillende professionals tegelijkertijd mee kijken. Door mee te kijken met een zorgmedewerker, kan deze worden ondersteund door een collega op afstand. Bijvoorbeeld als de hulp van een specialist ouderengeneeskunde of een wondverpleegkundige gewenst is.

4.4. Conclusies en vooruitblik

Het jaar 2020 was er een om met gemengde gevoelens op terug te kijken. Enerzijds zeker geen zorgeloos jaar, met Covid-19, beleid en maatregelen Corona, en alle consequenties. Anderzijds een jaar waarin we eindelijk gingen fuseren en daar -ondanks alle omstandigheden- toch een feestje van hebben proberen te maken. We zien een grote betrokkenheid en inzet van onze medewerkers ook in deze roerige tijden, waarvoor complimenten!

De meeste resultaten die we hadden gepland, zijn bereikt, ofwel nog door Volckaert, ofwel samen met de fusiepartners. Denk aan nieuwe devices voor de medewerkers waardoor zij prettiger kunnen werken, de koffierondes c.q. het gesprek over de zorgkloof met alle teams, een nieuwe arbeidsmarktcampagne (waarin medewerkers laten zien hoe zijn hun passie combineren met hun werk), het blijven monitoren en verbeteren van de kwaliteit van zorg door middel van de kwaliteitsmetingen en het verder ontwikkelen van zorgproducten, innovaties, en de samenwerking van de verschillende disciplines, en de samenwerking met de verschillende partners.

Conclusie is dat we hebben voldaan aan de vier uitgangspunten zoals deze eerder in ons jaarplan zijn geformuleerd:

1. We blijven anticiperen op nieuwe ontwikkelingen.
2. We blijven de mindset van doelgroepen en de cultuur van Volckaert beïnvloeden.
3. We bereiden de fusie verder voor.
4. We houden de bedrijfsvoering op orde zodat Volckaert in topvorm de fusie in gaat.

Dit is het laatste jaarverslag van Volckaert. We zijn nu Mijzo. Een fusie die we met voortvarendheid ter hand hebben genomen, ondanks vertragingen in de voorbereiding door ACM en Covid-19. Op 31 maart 2020 is de bestuurlijke fusie tot stand gekomen, vervolgens is de nieuwe structuur live gegaan, zijn clustermanagers en teammanagers gepositioneerd, is een kaderbrief opgesteld, is er een begroting 2021 tot stand gekomen, worden processen, systemen en protocollen geharmoniseerd, is de juridische fusie voorbereid, etc.

Voor de meeste zorgprofessionals verandert er misschien nog niet zoveel. Zij werken dag en nacht met hart en ziel voor alle cliënten en zullen dat blijven doen ongeacht de faciliterende organisatie. En dat is maar goed ook. Mijzo zal een andere organisatie zijn, maar de historie van Volckaert dragen we mee en dat is mooi, want daar zijn we -terecht- trots op.

5. Financiële paragraaf

De financiële gegevens zijn opgenomen in de jaarrekening 2020.

Overzicht resultaten kwaliteitsmetingen 2020

Ondanks Corona, blijft het belangrijk om zicht te houden op de kwaliteit van zorg. Per meting (al dan niet landelijk verplicht) is kritisch gekeken of deze door kon gaan en in welke vorm. Er is in deze periode te allen tijde gekozen voor een vorm die geen/minimale belasting vormt voor de teams.

Interne audits (landelijke veldnormen)

De vorm van de interne audits is in 2020 continu aangepast aan de ontwikkelingen mbt Covid-19. Wanneer er sprake was van Covid-besmettingen op de afdeling is de interne audit volledig op de achtergrond (dossier en documentencheck) uitgevoerd. Wanneer er geen sprake was van Covid-besmettingen op de afdeling is de interne audit gedeeltelijk op de achtergrond (dossier en documentencheck) en gedeeltelijk telefonisch uitgevoerd.

	WLZ PG			WLZ Somatiek			ELV/GRZ		
	% Voldoet	% Voldoet grotendeels niet	% Voldoet niet	% Voldoet	% Voldoet grotendeels niet	% Voldoet niet	% Voldoet	% Voldoet grotendeels niet	% Voldoet niet
Persoonsgerichte zorg	54,33	40,67	5	42,93	48,75	10,83	62,20	31,13	3,37
Wonen en welzijn	54,33	40,67	5	64,6	29,15	6,25	50	50	0
Medicatieveiligheid	84	12,67	3,33	74,99	20,84	4,18	83,3	11,13	5,57
Leren en verbeteren	66,31	19,99	13,70	62,86	24,29	12,86	100	0	0
Personele samenstelling	87,5	12,5	0	46,43	28,57	25	87,5	12,5	0
Algemeen	Top					Tips			
Persoonsgerichte zorg &	<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers kennen de cliënt. Ze weten wat de cliënt fijn vindt en wie de cliënt is. Medewerkers stimuleren cliënten om zoveel mogelijk zelf te doen. De medische risico's zijn overwegend in beeld. Behandelaren zijn overwegend goed bereikbaar en betrokken. 					<ul style="list-style-type: none"> Niet voor iedere cliënt is de levensgeschiedenis teruggezien. Niet voor iedere cliënt is binnen 24uur een zorgleefplan aanwezig. Bejegeningssystemen zijn niet altijd aanwezig en/of up to date wanneer wenselijk. Er wordt in wisselende mate volgens de PDCA-cyclus gerapporteerd. Veelal vooral objectieve rapportages. 			
Wonen en Welzijn	<ul style="list-style-type: none"> Er is zichtbaar aandacht voor dagbesteding. Er worden activiteiten georganiseerd. Het besluit tot inzet van vrijheidsbeperkende maatregelen wordt gemaakt met de art behandelaren en cliënt/naasten. Het contact tussen medewerkers en 1e contactpersonen is overwegend goed. 					<ul style="list-style-type: none"> Wanneer onvrijwillige zorg wordt ingezet, wordt dit regelmatig niet vermeld in het zorgleefplan. <ul style="list-style-type: none"> Onvrijwillige zorg wordt regelmatig niet aantoonbaar periodiek of niet geëvalueerd. 			
Medicatieveiligheid	<ul style="list-style-type: none"> Medicatie wordt veilig en verantwoord bewaard/afgevoerd. De medicatiekast, kar, opiatenkast zijn afgesloten. Er wordt juist en volledig afgetekend in Medimo. De cliënt wordt betrokken in het medicatieproces 					<ul style="list-style-type: none"> Niet op alle medicatie is op de secundaire verpakking de houdbaarheidsdatum vermeld. Op de papieren aftekenlijsten van de huisarts wordt niet altijd volledig afgetekend. 			
Leren en verbeteren	<ul style="list-style-type: none"> Wanneer een MIC-melding plaatsvindt wordt deze overwegend gerapporteerd in het dossier. Medewerkers kunnen benoemen waarover de individuele cliënt wel/niet tevreden is. Voor iedere locatie/afdeling is een jaarplan aanwezig waar de uitkomsten van de kwaliteitsmetingen in worden opgenomen. 					<ul style="list-style-type: none"> Wanneer er een incident plaatsvindt, wordt niet altijd een MIC-melding ingevuld. De MIC meldingen worden niet altijd aantoonbaar periodiek geanalyseerd. De analyse wordt dan ook niet altijd aantoonbaar besproken in het team. 			
Personele samenstelling	<ul style="list-style-type: none"> Tijdens het teamoverleg en intervisiemomenten wordt stilgestaan bij de kwaliteit van zorg. Tijdens het teamoverleg wordt kennis uitgewisseld. 					<ul style="list-style-type: none"> De bezetting is niet altijd op orde waardoor er in sommige teams minder wordt stilgestaan bij de kwaliteit van zorg. 			

Specifieke bevindingen per doelgroep/zorgtype									
WLZ PG	<ul style="list-style-type: none"> Over het algemeen is de teamsfeer goed en kunnen medewerkers elkaar aanspreken als er iets is. 				<ul style="list-style-type: none"> Het is met regelmaat lastig om cliënten te betrekken bij activiteiten. 				
WLZ Somatiek	<ul style="list-style-type: none"> Over het algemeen is de teamsfeer goed en kunnen medewerkers elkaar aanspreken als er iets is. 				<ul style="list-style-type: none"> Psychologen zijn niet altijd tijdig betrokken wanneer er sprake is van cognitieve achteruitgang. Afspraken mbt bejegening missen regelmatig in het zorgleefplan. In sommige teams vinden medewerkers vinden het lastig om elkaar aan te spreken en bestaat het team uit eilandjes (MP. HP). 				
ELV/GRZ	<ul style="list-style-type: none"> Wanneer de cliënt of naaste bij Volckaert (tijdelijk) komt wonen, vindt er een multidisciplinaire intake plaats. Overwegend wordt er een MIC-melding ingediend wanneer een incident plaatsvindt. MIC-incidenten worden geanalyseerd en wanneer nodig worden verbetermaatregelen uitgezet. 				<ul style="list-style-type: none"> De afspraak binnen de kortdurende zorg is dat in de rapportage wordt vastgelegd dat het behandelplan /zorgplan besproken is. Dit is niet in alle dossiers teruggezien. Er kan meer aandacht worden besteed aan het organiseren van activiteiten op de afdeling/ stimuleren van bewoners om deel te nemen aan activiteiten in het restaurant. 				
Externe audit HKZ									
In het najaar stond voor Volckaert de HKZ-audit op de planning (externe certificeringsaudit), te weten op 8,9 en 10 december. Gezien het toenemend aantal Covid-19 besmettingen op de afdelingen in het najaar van 2019 en hierdoor een toenemende werkbelasting voor onze medewerkers, is door de Raad van Bestuur besloten om deze audit te annuleren. De externe auditor en financiers zijn hiervan op de hoogte gebracht.									
Cliënttevredenheidsonderzoek									
Consumer Quality Index (CQI)									
	Volckaert totaal		Volckaert PG		Volckaert Somatiek				
	2019	2020	2019	2020	2019	2020			
NPS score	-3%	2,5%	-10,1%	4,4%	-10,9%	3,4%			
Gemiddelde	7,24	7,38	7,13	6,86	7,51	7,36			
	De NPS is gestegen tov 2019. Dit is zeker gezien de impact van Covid-19 een mooie prestatie. Volckaert behaalt veelal een NPS score iets onder het landelijk gemiddelde, zo ook in 2020.		- Indicatoren hoger dan landelijk gemiddelde: 4 Ervaren schoonmaak, ervaren bejegening, ervaren kwantiteit personeel, ervaren kwaliteit personeel - Indicatoren lager dan landelijk gemiddelde: 6 (minimale verschillen) ervaren eten en drinken, ervaren omgang met elkaar ervaren inrichting, ervaren zinvolle dag, ervaren inspraak, ervaren informatie		Indicatoren hoger dan landelijk gemiddelde: 4 Ervaring met maaltijden, Schoonmaken, Informatie, Veiligheid Indicatoren lager dan landelijke gemiddelde: 6 (minimale verschillen) Omgang met elkaar, Zinvolle dag, Bejegening, Beschikbaarheid personeel, Kwaliteit personeel, Inspraak				
Indicatoren basisveiligheid									
% Decubitus		% Advanced Care Planning		% multidisciplinair bespreken van medicatiefouten		% afspraken over eten en drinken		Middelen en maatregelen (onvrijwillige zorg)	
2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
2,7%		87,7%		75%		40%		20,7%	
Incidenten cliënt									

	Volckaert	Dongepark	Oosterheem	Buurstede	De Doelen
Totaal aantal meldingen incidenten cliënten 2020	2155	826	480	499	166
Vallen	829	300	205	171	71
Medicatie	865	346	211	148	81
Agressie	211	88	25	90	-
Anders	250	92	39	90	14
Analyse meldingen	Afdelingen zijn verantwoordelijk voor het indienen & analyseren van meldingen van incidenten.				
Procedure melden van incidenten	In 2020 heeft er een onderzoek plaatsgevonden naar het melden van incidenten binnen Volckaert. hierin is naar voren gekomen dat er verbeteringen te behalen zijn in de procedure melden van incidenten. Deze input wordt meegenomen in de procedure melden van incidenten op Mijzo niveau.				
Klachten gemeld bij klachtenfunctionaris en Raad van Bestuur					
Aantal ingediende klachten	Aantal klachten waarbij klachtenfunctionaris betrokken is	Klachten regionale klachtencommissie	We zien gedurende het jaar een toename van het aantal klachten. De indruk bestaat dat het beleid en de maatregelen rondom Covid-19 tot meer discussie (en klachten) hebben geleid. De klachtenprocedure wordt Mijzobreed geharmoniseerd. Naar verwachting is deze voor 1 mei gereed.		
20	2	0			

In- en uitstroom 2020	IN DIENST								UIT DIENST											
	Totaal		Q1		Q2		Q3		Q4		Totaal		Q1		Q2		Q3		Q4	
	A	FTE	A	FTE	A	FTE	A	FTE	A	FTE	A	FTE	A	FTE	A	FTE	A	FTE	A	FTE
Gastvrouw	21	11,95	8	5,06	2	0,75	3	1,23	9	5,47	8	4,93	3	1,67	0	0,00	3	2,03	2	1,23
Helpende io BBL Verzorgende	2	1,45	0	0,00	0	0,00	1	0,78	1	0,67	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Helpende niveau 2	37	13,35	14	5,17	12	4,40	4	1,67	8	2,33	26	10,77	4	2,90	8	3,17	7	2,28	7	2,42
Verpleegkundige io BBL Verpleegkundige HBO	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,97	0	0,00	0	0,00	1	0,97	0	0,00
Verpleegkundige niveau 4	13	8,74	2	0,73	4	2,56	4	3,22	4	2,56	22	16,06	4	2,42	5	3,45	5	4,28	8	5,91
Verpleegkundige niveau 5	4	3,20	3	2,56	1	0,64	0	0,00	0	0,00	8	6,68	4	3,12	2	1,89	0	0,00	2	1,67
Verzorgende io BBL Verpleegkundige MBO	1	0,89	0	0,00	0	0,00	1	0,89	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Verzorgende niveau 3	21	11,57	6	3,00	8	5,04	8	4,79	4	1,97	31	18,77	10	6,25	5	2,70	6	2,59	10	7,23
Voedingsassistent	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	1,23	0	0,00	1	0,67	1	0,56	0	0,00
Zorghulp io BBL Helpende	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Zorghulp niveau 1	10	3,01	4	0,86	4	0,92	0	0,00	2	1,23	9	3,65	1	0,67	3	1,08	3	0,67	2	1,23
TOTAAL ZORG	109	54,16	37	17,38	31	14,31	21	12,58	28	14,23	107	63,06	26	17,03	24	12,96	26	13,38	31	19,69
Activiteitenbegeleider	8	4,57	3	2,23	0	0,00	1	0,89	5	2,34	5,00	3,34	1	0,44	0	0,00	1	0,67	3	2,23
Afdelingsassistent/welzijnsassistent	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dietist	1	0,56	0	0,00	0	0,00	1	0,56	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ergotherapeut	2	1,89	2	1,89	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2,00	1,56	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	1,56
Fysiotherapeut	1	0,89	0	0,00	0	0,00	1	0,89	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Geestelijk verzorger	1	0,67	0	0,00	0	0,00	1	0,67	0	0,00	2,00	1,34	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	1,34
GZ psycholoog	2	1,56	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	1,56	1,00	0,75	0	0,00	1	0,75	0	0,00	0	0,00
Logopedist	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Maatschappelijk werker	1	0,67	1	0,67	0	0,00	1	0,67	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Medewerker locatieondersteuning	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Muziektherapeut	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Psycholoog	1	0,67	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,67	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Trainer on the job	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Overig	9	5,25							9	5,25	7,00	3,53							7	3,53
Zorgondersteuner	2	1,67	0	0,00	1	0,89	0	0,00	1	0,78	5,00	3,73	1	0,28	1	0,67	1	1,00	2	1,78
TOTAAL ZORGERELATEERD	28	18,40	6	4,79	1	0,89	5	3,68	18	10,60	22	14,25	2	0,72	2	1,42	2	1,67	16	10,44
Leerling BBL help. 1e jrs	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Leerling BBL help. 2e jrs	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Leerling BBL verz ig mmz 1e jrs	10	7,98	5	3,97	1	0,89	6	4,68	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Leerling BBL verz ig/mmz 2e jrs	2	1,67	2	1,67	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	1,66	0	0,00	0	0,00	2	1,66	0	0,00
Leerling BBL verz ig/mmz 3e jrs	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,75	1	0,75	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Leerling BBL VP 1e jrs	2	1,78	0	0,00	1	0,89	1	0,89	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Leerling BBL VP 2e jrs	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,78	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Leerling BBL VP 3e jrs	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Leerling BBL VP 4e jrs	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Leerling BBL VP niv 5	1	0,78	0	0,00	0	0,00	1	0,78	0	0,00	1	0,86	0	0,00	0	0,00	1	0,86	0	0,00

Leerling BBL VZ 1e jrs	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Leerling BBL VZ 2e jrs	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Leerling BBL VZ 3e jrs	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAAL BBL	15	12,21	7	5,64	2	1,78	9	7,13	0	0,00	6	4,91	3	2,39	0	0,00
Basisarts	2	2,00	1	1,00	1	1,00	0	0,00	0	0,00	2	1,94	0	0,00	2	1,94
Physician assistant	1	0,67	1	0,67	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Praktijkverpleegkundige niveau 5	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Specialist ouderengeneeskunde	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	1,89	2	0,89	0	0,00
Verpleegkundig specialist	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAAL MAG	3	2,67	2	1,67	1	1,00	0	0,00	0	0,00	5	3,83	2	0,89	2	1,94
Beleidsmedewerker	2	1,56	2	1,56	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,40	0	0,00	0	0,00
Afdelingsmanager Middelen											1	1,00				1
Begeleider cliëntenparticipatie	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,50	0	0,00	1	0,50
Clustermanager HR	1	1,00	0	0,00	0	0,00	1	1,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Clustermanager Z&W	1	1,00	0	0,00	0	0,00	1	1,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Coördinator Arbo	1	0,67	0	0,00	1	0,67	0	0,00	0	0,00	1	0,22	0	0,00	0	0,00
Medewerker backoffice	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,44	0	0,00	1	0,44
Medewerker facilitair	1	0,17	0	0,00	1	0,17	1	0,17	0	0,00	1	0,17	0	0,00	1	0,17
Medewerker financiële administratie	1	0,08	0	0,00	0	0,00	1	0,08	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Medewerker gastenservice	6	2,32	1	0,18	4	1,92	1	0,22	0	0,00	4	0,77	0	0,00	3	0,55
Medewerker huishoudelijke dienst	22	9,19	13	5,54	6	2,42	5	1,84	0	0,00	19	7,35	6	2,51	0	0,00
Medewerker receptie	4	0,56	2	0,28	1	0,14	1	0,14	0	0,00	3	0,61	1	0,14	0	0,00
Praktijkopleider	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	1,89	0	0,00	0	0,00
Teammanager Z&W	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	3,00	0	0,00	2	2,00
Zelfstandig werkend kok	1	1,00	0	0,00	0	0,00	1	1,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAAL ONDERSTEUNENDE DIENSTEN	40	17,55	18	7,56	13	5,32	12	5,45	0	0,00	37	16,35	7	2,65	4	0,99
STAGIAIRES	35	0,00	30	0,00	3	0,00	2	0,00	0	0,00	69	0,00	29	0,00	36	0,00