

Kwaliteitsverslag 2018 Pleyade

drs. F. de Vroome, raad van bestuur

Tot stand gekomen in samenspraak met de medezeggenschap, vastgesteld door de raad van bestuur op 9 april 2019 met goedkeuring van de raad van toezicht

versie 1.0

Inleiding

Het doet mij veel plezier te zien dat het goed gaat met Pleyade, er wordt gekeken naar de identiteit van de cliënt, er wordt geluisterd en gehandeld naar zijn persoonlijke voorkeuren en wensen. Het voortzetten van de eigen levensstijl wordt steeds gangbaarder. In 2018 hebben we daardoor weer vele liefdevolle en waardevolle belevingen weten te realiseren.

We zetten ons in voor vernieuwing in de ouderenzorg, dat doen we in eerste instantie voor de cliënten van Pleyade maar willen tegelijkertijd ook een beweging buiten Pleyade op gang brengen. Omdat te bereiken doen we soms dingen anders dan anderen en proberen we iets nieuws. Dat leidt tot successen maar ook tot briljante mislukkingen en daar kunnen we gelukkig ook weer van leren.

In dit kwaliteitsverslag kunt u teruglezen hoe het op gebied van kwaliteit en de gestelde doelen binnen Pleyade is gegaan in 2018. De elementen uit dit kwaliteitsverslag hebben tevens als basis gediend voor het bepalen en opstellen van de doelen in het Pleyadeplan 2019. De inhoud van het kwaliteitsverslag is geordend aan de hand van drie perspectieven: cliëntperspectief, medewerkersperspectief en gezond bedrijf.

Het kwaliteitsplan geeft een goed beeld van het afgelopen jaar. Wellicht wilt u ook een sfeerimpressie opdoen van 2018? Leest u dan vooral het publieksjaarverslag waar u aan de hand van interviews met cliënten, familie, medewerkers en medezeggenschap een beeld krijgt van het afgelopen jaar bij Pleyade.

Floor de Vroome,
Raad van bestuur

Cliëntperspectief

Dialoog met de cliënt

Een van de doelen uit 2018 betrof de open dialoog met de cliënt. Dit doel raakt zeer sterk de visie van Pleyade. De cliënt heeft regie als het gesprek met hem wordt aangegaan over zijn wensen en behoeften er naar hem geluisterd en hiernaar gehandeld wordt. Deze dialoog vindt steeds vaker en steeds beter plaats, dit gebeurt in de dagelijkse praktijk maar ook tijdens geplande momenten zoals tijdens de raadpleeggesprekken. Het afgelopen jaar zijn de medewerkers ook met elkaar in dialoog gegaan over hoe zij bovenstaande in hun werk toepassen, hoe zij de visie en kernwaarden van Pleyade in de praktijk brengen. Dit heeft waardevolle voorbeelden opgeleverd, die we delen in de organisatie ter inspiratie. De cliënt en zijn welbevinden voorop stellen en zijn wensen vertalen naar de dagelijkse praktijk vraagt meer tijd om volledig ingebed te zijn, we geven het daarom in 2019 een vervolg.

Locatiebezoeken

In 2018 heeft een afvaardiging van de centrale cliëntenraad (CCR), kwaliteit en beleid samen met de raad van bestuur alle locaties bezocht. Tijdens deze bezoeken is met bewoners, familieleden, teamleden en management gesproken. De gesprekken gingen over hoe de locatie wordt aangestuurd, waar deze locatie staat ten opzichte van het Pleyade beleid en de andere locaties, waar de focus nu ligt en hoe de volgende periode eruit gaat zien. Deze open gesprekken zijn bedoeld om zicht te krijgen op de dagelijkse praktijk, gekoppeld aan hoe processen lopen, besluitvorming en het managen van een locatie. De gesprekken vinden plaats aan de hand van de drie thema's van Pleyade: cliëntperspectief, medewerkersperspectief en gezond bedrijf.

Bewegingsgerichte zorg

Zo zal ook de bewegingsgerichte zorg in 2019 terugkomen, het ambitieuze doel om dit in de dagelijkse handelingen van de cliënt terug te zien, zonder dat het invloed heeft op de wijze waarop de cliënt zijn dag wil invullen vraagt nog optimalisatie.

Overigens gaat het niet alleen om beweging, maar ook over andere elementen zoals voeding en activiteiten. We willen bereiken dat deze onderwerpen niet voorbehouden zijn aan de betrokken behandelaren, maar dat het een geïntegreerd onderdeel is van de dagelijkse gang van zaken in de leefomgeving van de cliënt. In relatie tot de visie vraagt deze ontwikkeling de nodige flexibiliteit van medewerkers, immers we zijn slechts adviseurs/ tipgevers en bepaalt de cliënt welke invulling hij hieraan geeft.

Zinvolle daginvulling

In de loop van 2018 is in overleg met de CCR besloten om de koers te wijzigen op gebied van de plannen voor zinvolle daginvulling. Het budget is toebedeeld aan de locaties waar in samenspraak met de lokale raden een keuze is gemaakt voor de besteding. Het belangrijkste kader voor de besteding was dat het initiatief direct bijdraagt aan het welbevinden van de cliënt in perspectief van de missie en visie van Pleyade. Dit heeft gezorgd voor mooie lokale initiatieven zoals toegang tot een jeu de boules-baan, optredens en een rolstoel-bakfiets. Op een van de locaties worden VIP-dagen georganiseerd om langgekoesterde wensen van cliënten in vervulling te laten gaan. Voor 2019 is een bijgesteld plan met de CCR opgesteld, om nog meer dan in 2018 een optimale besteding te kunnen realiseren. Wel met dezelfde uitgangspunten wat betreft budgetverdeling per locatie en besteding in samenspraak met de lokale cliëntenraad.

Zorggezel

Een van de successen van de afgelopen twee jaar is de inzet van de zorggezel. Uit de evaluatie blijkt dat de cliënten, familie én medewerkers hun inzet enorm waarderen. Kortom, de zorggezellen zijn van toegevoegde waarde in lijn met onze visie, en zijn een onmisbaar onderdeel van onze werkwijze geworden. De evaluatie heeft een aantal verbeterpunten opgeleverd die in de plannen voor 2019 zijn opgenomen,

zoals een gedegen inwerkperiode, het doorgronden van het doel van de functie en een nadere kennismaking met (de visie van) Pleyade.

Innovatie

De ontwikkelingen die gerealiseerd worden met het Pleyade Innovatie Team (PIT) zijn een groot succes. De dynamiek tussen de cliënt, de student en de medewerker heeft al mooie resultaten opgeleverd en zorgt voor individuele beleving en vergroting van de leefwereld. Een voorbeeld hiervan is de beleefkamer die zich aanpast aan de cliënt die op dat moment in de kamer aanwezig is. Hij ziet beelden en hoort muziek of andere geluiden die voor hem betekenisvol zijn. Door het gebruik van een slim kompas (wijst altijd naar huis) kunnen cliënten met een veilig gevoel op pad. Omdat Pleyade ook een actieve bijdrage wil leveren aan de ontwikkeling van de ouderenzorg is gekozen voor een verbreding van de samenwerking met de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e).

Op advies van de cliëntenraad is €150.000,- besteed aan innovatieve middelen voor cliënten. De besteding is bepaald met behulp van input van de cliënten, hun directe omgeving en de betrokken zorgmedewerkers. De ervaringen hierbij en de ervaringen met het PIT hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van een innovatieplatform in 2019.

Veiligheid

De basisveiligheid van cliënten is geïntegreerd in ons dagelijks werk. Dit is en blijft belangrijk en we blijven dit monitoren: het dashboard kwaliteit en veiligheid (o.a. medicatieveiligheid), de melding incidenten cliënten (MIC) meldingen en de vrijheidsbeperkende maatregelen leveren input om met elkaar te leren en verbeteren. De uitkomsten worden besproken in de team overleggen, het management analyseert en rapporteert hierover in de maand en kwartaalrapportages.

Nieuw hierin is dat we de cliënt wijzen op de risico's en de besluitvorming bij de cliënt laten. In 2019 vraagt dit om een dialoog waarbij de medewerkers hierin geschoold worden, de veranderingen die de wet zorg en dwang met zich mee brengen worden hierin meegenomen.

Cliëntoordelen

Niet alleen de dialoog is belangrijk, ook de mate waarin onze cliënten tevreden zijn over de zorg is dat. Pleyade neemt het Nederlandse gemiddelde rapportcijfer als uitgangspunt: een 8. In onderstaande tabel is het percentage cliënten en/of contactpersonen opgenomen dat Pleyade een 8, 9 of 10 geeft (cijfers 2018); dat is de zogenoemde NetPromotorScore (NPS). Bron van deze scores is het dashboard kwaliteit en veiligheid van Pleyade.

2018	
Locatie	% 8, 9 of 10
Binnenrijk	73%
Eilandstaete	82%
Eimersstaete	94%
Eldenstaete	86%
Lobede	78%
Malburgstaete	80%
Pleyade Revalidatie	77%
Pleyade Thuiszorg	81%
Polderhof	68%
Subenhara	75%
Tertzio	57%
Thuvine	72%
Waalstaete	87%
Pleyade	80%



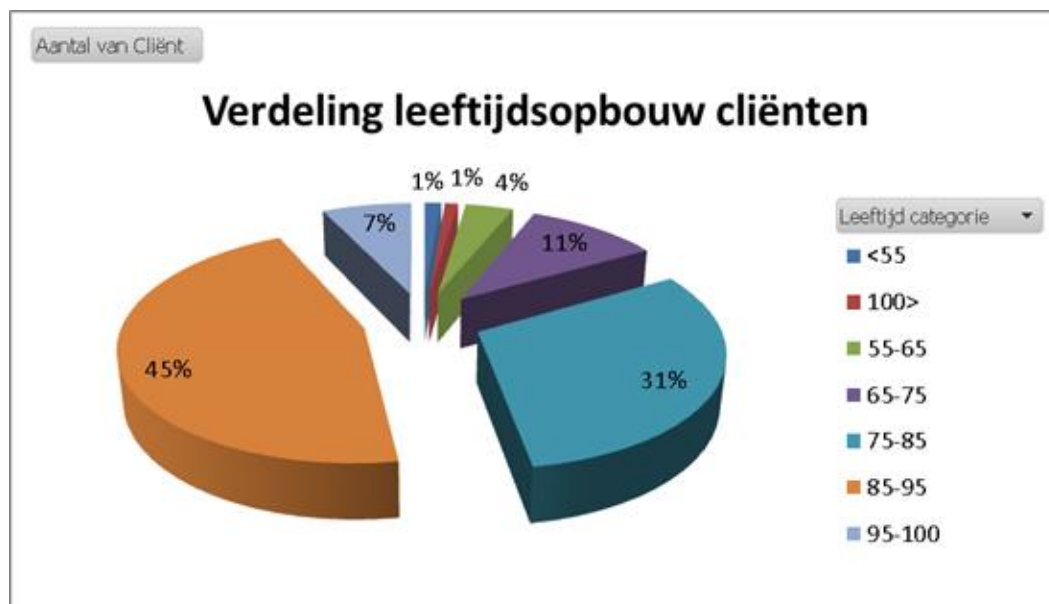
Cliënten geven ons veel complimenten: voor de dagelijkse zorg die we leveren, voor de extra dingen die we doen. Uitingen van ongenoegen en klachten bespreken we goed en zorgvuldig. Pleyade heeft een externe klachtenfunctionaris ter ondersteuning bij klachten. Ze heeft in 2018 over zeventien klachten, verdeeld over 9 verschillende afdelingen/ locaties geadviseerd en bemiddeld. Het aantal klachten geeft aan dat er volgens de externe klachtenfunctionaris een open cultuur is om klachten te mogen uiten. Ook de manier oppakken (actief en zuiver) vanuit alle betrokkenen bevestigt dit.

De externe klachtenfunctionaris adviseert Pleyade om altijd goed te blijven communiceren en afstemmen, zowel in de zorg als binnen de behandeldienst. Daarnaast helpt het vroegtijdig signaleren en persoonlijk oppakken van onvrede escalatie voorkomen. Het feit dat teamhoofden de externe klachtenfunctionaris consulteren om te adviseren over de aanpak van een klacht, is positief en laat zien dat we de klachten zelf zo snel mogelijk in de lijn op willen pakken.

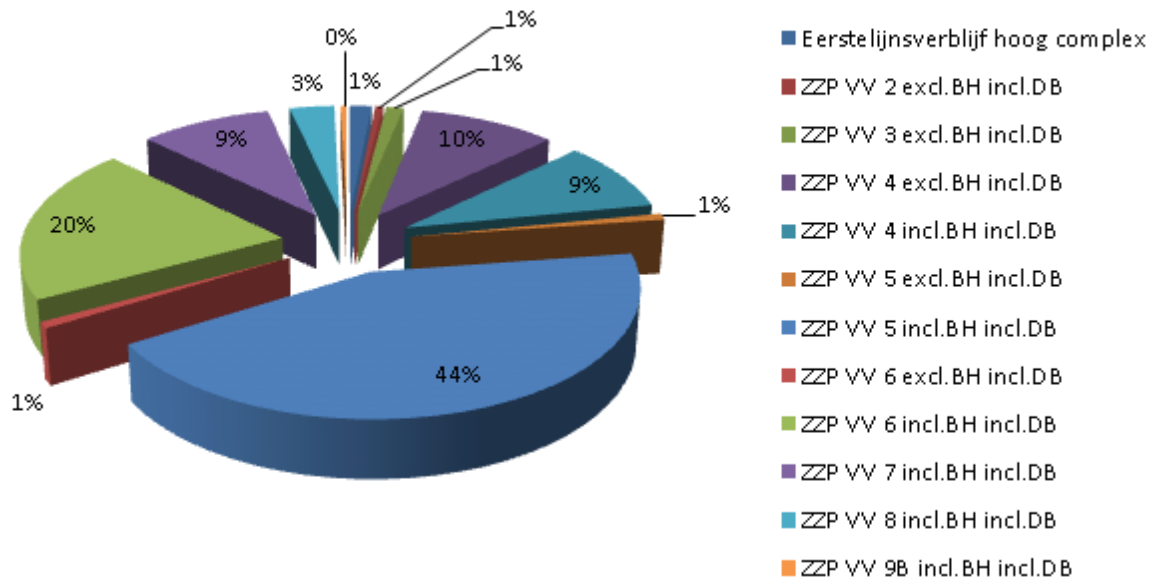
Zorgkaart Nederland

Bij de vragen voor de dashboardmeting nodigen we cliënten en hun naasten actief uit om hun oordeel over Pleyade, de locatie, de zorg en de faciliteiten te geven via Zorgkaart Nederland. Een van de vragen is: 'Zou u Pleyade aanbevelen aan anderen?' Als per locatie meer dan 10 personen deze vraag beantwoorden, wordt de score getoond.

In 2018 was dat het geval voor de locaties Eimersstaete, Eldenstaete en Waalstaete. De waarderingen zijn te lezen op <https://www.zorgkaartnederland.nl/?zoekterm=pleyade>



Gem. aantal cliënten



Afkortingen:

ZZP = zorgzwaartepakket/ zorgprofiel, VV = verpleging en verzorging, BH = behandeling, DB = dagbehandeling

Medewerker perspectief

Pleyade gelooft erin dat medewerkers met een leuke baan en voldoende uitdaging in hun werk ook de beste leefomgeving kunnen bieden aan de cliënten. Geen werkdruk, voldoende collega's, bevoegd en bekwaam zijn, de visie van Pleyade kennen en kunnen toepassen zijn daarbij van belang. Daar zetten wij ons voor in. Daar waar de doelen voortkomend uit het Medewerker Tevredenheid Onderzoek (MTO) in 2018 niet zijn gerealiseerd worden deze aan de locatiedoelen voor 2019 toegevoegd.

Binden en boeien

Het opleiden, binden en boeien van medewerkers is noodzakelijk. Dit belang wordt versterkt doordat er voor verschillende functies krapte op de arbeidsmarkt bestaat. Met name op het gebied van opleiden zijn er de nodige initiatieven geweest: bijvoorbeeld leerafdelingen, een speciale Pleyade-klas, het inzetten van leerlingen en hun begeleiders boven de locatie formatie voor een optimaal leerklimaat en de introductie van vrijgestelde werkbegeleiders. Het afgelopen jaar hebben we daar ervaring mee opgedaan en hebben deze extra leerlingen hun ervaringen met ons gedeeld. In 2019 zal een evaluatie en analyse plaatsvinden van de verschillende initiatieven, de samenwerking met scholen. Doel hiervan is te bepalen wat de verschillende initiatieven hebben opgeleverd en welke strategie we kiezen voor het opleiden in de komende jaren.

De taskforce groep 'arbeidsmarktcommunicatie en werving personeel' heeft aan de wieg gestaan van de werving van een corporate recruiter en de werving van internationale medewerkers. In 2018 hebben we de eerste ervaringen opgedaan in het samenwerken met Griekse verpleegkundestudenten. De studenten hebben een taalcursus gevolgd en worden in eerste instantie ingezet als helpende. Indien de samenwerking van beide kanten succesvol is kan er een vervolgtraject worden afgesproken dat leidt tot een volwaardige inzet als verzorgende. Eind 2018 is besloten om ook in 2019 te werken met buitenlandse verpleegkundestudenten.

Op basis van de uitkomsten van het MTO uit het najaar 2017 is in 2018 op locatieniveau gewerkt aan de verbetering van de medewerkerstevredenheid. De medewerker tevredenheid laat een stijgende lijn zien, desondanks zijn er punten waar in 2018 op locatieniveau aan gewerkt is; stimuleren van eigen regelruimte voor medewerkers, verbetering van de communicatie en feedback binnen de teams, de uitwisseling van ervaringen tussen teams en locaties, het versterken van de samenwerking met de behandeldienst.

Sturen op trends

Een van de ontwikkelpunten voor Pleyade blijft het analyseren en sturen op trends, bijvoorbeeld op gebied van in-, uit- en doorstroom. Op basis hiervan kan er inzicht verkregen worden in hoe Pleyademedewerkers gebonden en geboeid kunnen worden. In 2018 is geïnventariseerd wat de behoefte aan managementinformatie van het management op gebied van P&O is. Realisatie hiervan heeft nog niet plaatsgevonden, eerst is aandacht besteed aan het optimaliseren van processen binnen de ondersteunende afdelingen. Het centraal en systematisch sturen op trends zal in 2019 gerealiseerd worden.

Kernwaarden in de praktijk

De medewerkers hebben dialoogsessies gevoerd om met elkaar in gesprek te gaan over hoe zij de kernwaarden van Pleyade in de praktijk toepassen, dat heeft ons veel input opgeleverd. De medewerkers hebben dit erg gewaardeerd en dat maakt dat we van mening zijn dat deze methodiek de potentie heeft om vaker toegepast te worden. Zo hebben de teamhoofden de besteding van de beschikbare extra gelden 2018 aangegrepen om dit in dialoog met hun team realiseren.

Deskundig personeel

Medewerkers van Pleyade (blijven) zich bekwamen in hun vak. Om het proces meer te laten sluiten zijn er in 2018 meerdere acties uitgevoerd.

- Het BIG beleid is geëvalueerd en bijgesteld. Voor de uitvoering van de bekwaamheidstoetsen is vanaf september 2018 een externe partij ingezet.
- Het Leermanagementsysteem (LMS) is geëvalueerd. De conclusie hiervan is dat het LMS niet meer aansluit bij de visie van Pleyade en dat een nieuw systeem wordt geselecteerd dat beter bij Pleyade past. De verwachting is dat in de eerste helft van 2019 een nieuw LMS in gebruik genomen wordt. Tot die tijd zijn afspraken gemaakt hoe het huidige LMS te gebruiken om voldoende zicht te hebben en houden op de bekwaamheid van de medewerkers.
- De visitatie van de specialisten ouderengeneeskunde is met een positief resultaat afgesloten. De visitatiecommissie ziet een jonge vakgroep in stijgende lijn van ontwikkeling. Uiteraard zijn er aanbevelingen gedaan, die worden opgepakt als startpunt om te leren en verbeteren. Deze aanbevelingen zijn vooral op het gebied van evalueren en borgen van afspraken. Het op zijn houden van de formatie blijft een belangrijk aandachtspunt. De acties naar aanleiding van de visitatie zijn uitgewerkt in een plan van aanpak dat aansluit bij de visie van Pleyade. Dit plan loopt door in 2019.

Personeelssamenstelling

Onze visie op personeel

De medewerkers van Pleyade zijn onmisbaar. Zonder hen kan geen zorg of andere diensten worden verleend. De zorg die Pleyade verleent is liefdevol, van goede kwaliteit en conform wet- en regelgeving. Dat betekent dat wij van onze medewerkers verwachten dat zij vakbekwaam zijn (en blijven), voldoende opgeleid zijn en zich kunnen inleven in de behoefte van de cliënt. Binnen Pleyade zien we dit als een gezamenlijke verantwoordelijkheid, waarbij we betrokkenheid en inspanning van de medewerker verwachten en Pleyade hen de mogelijkheid biedt te leren en te groeien. Daarom investeert Pleyade jaarlijks in scholing en opleiding.

Waar de cliënt de regie heeft in het vormgeven van zijn dagelijkse structuur en zijn zorgpad, wil Pleyade dat de medewerkers regie houden op de wijze waarop zij invulling geven aan hun takenpakket. Uiteraard dient dit binnen kaders te gebeuren, zoals vigerende wet- en regelgeving en vastgesteld beleid van Pleyade. Maar om in de dagelijkse zorg te kunnen handelen naar de wensen van de cliënt, is het nemen van regie door de medewerker onontbeerlijk. We verwachten daarbij dat de medewerker zich van zijn ondernemende kant laat zien in het vervullen van de behoefte van de cliënt en het bieden van voldoende persoonlijke aandacht. De flexibiliteit en hoeveelheid beschikbare zorggezellen vormen hierin een belangrijke toegevoegde waarde.

Ontwikkeling, leren en opleiden stelt medewerkers in staat met plezier hun werk te doen. Want zelfontplooiing, ontdekken, leren, vallen en opstaan levert goede dingen op. Minder verzuim, meer voldoening en plezier, wordt vertaald in zichtbaar en meetbaar goede zorg, prima collegialiteit en ambassadeurschap voor (ouderen)zorg. Leren is een dynamisch proces, waarmee professionals nooit klaar zijn. Leren gebeurt altijd en overall, bewust en onbewust. Pleyade biedt de faciliteiten om te leren, waarbij het uitgangspunt maatwerk is. Samen kijken we naar de persoonlijke competenties en ontwikkeling en zoeken naar een opleiding op maat. Iedere individuele medewerker is er zelf verantwoordelijk voor om het vak bij te houden, zorgen voor tijdige scholing van de verplichte onderdelen. We stimuleren eigenaarschap en stimuleren medewerkers om zelf de regie te nemen. Voor initiële en niet verplichte scholingen is budget beschikbaar.

Pleyade wil mensen die het vak leren een plek bieden binnen de organisatie. We willen de gelegenheid geven om bij ons te leren waarbij ook hier het uitgangspunt maatwerk is. We werken nauw samen met scholen; in samenwerking met het ROC Rijn IJssel en het Graafschapcollege leiden we mensen intern op in een Pleyade klas. Daarnaast zijn er leerafdelingen op Subenhara, Tertzio, Waalstaete en Eimersstaete, en stageplekken binnen heel Pleyade. Richtlijnen voor de inzet van stagiaires en leerlingen en de werkbegeleiding zijn vastgelegd in het beleid stages.

Normenkader personeel

In het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg zijn de normen voor de personeelssamenstelling opgenomen, deze zijn hieronder cursief weergegeven. Pleyade heeft deze normen getoetst en beschreven hoe we hieraan voldoen.

1. Norm kwaliteitskader: *"Tijdens de zorg en ondersteuning bij intensieve zorgmomenten (zoals opstaan, naar bed gaan, intake en rondom het sterven) zijn er minimaal twee zorgverleners beschikbaar om deze taken te verrichten."*
Teamhoofden vertalen op basis van het aantal cliënten en hun zorgprofiel de beschikbare uren. Hiervan wordt een dienstenpatroon gemaakt, dat rekening houdt met de intensieve zorgmomenten. De personele samenstelling kan continu aangepast worden, door veranderingen in het aantal cliënten, de zorgprofielen en het beschikbare budget. In bijlage 1 is per locatie de personele samenstelling geschetst, door een beeld te geven van het dienstenpatroon op een gemiddelde dag.
2. Norm kwaliteitskader: *"Tijdens de dag en de avond is er permanent iemand in de huiskamer om de aanwezige bewoners de benodigde aandacht en nabijheid te bieden en toezicht te houden. Wanneer een bewoner een ruimte moet verlaten is er iemand aanwezig om dit op te vangen. Hierbij kan ook gedacht worden aan de inzet van een vrijwilliger of familielid."*
Het rooster wordt zo gemaakt dat deze zoveel mogelijk aansluit bij de afspraken die zijn gemaakt met de individuele cliënt én op het geïndiceerde zorgprofiel. Daarnaast zorgen we op meerdere manieren ervoor dat er maximaal toezicht is: inzet van zorggezellen, leerlingen en stagiaires, vrijwilligers en mantelzorgers, inzet zorgtechnologie.
3. Norm kwaliteitskader: *"In iedere dagdienst (ook in het weekend) is er per woning iemand aanwezig die de juiste kennis en competenties heeft om separaat van de zorgtaken aandacht te besteden aan zingeving/zinnvolle daginvulling van de bewoners."*
We borgen dit door ervoor te zorgen dat er 7x24 uur een niveau 3 aanwezig is. Ongeacht de dag proberen we zoveel mogelijk aan te sluiten bij de wens van de individuele cliënt om te ondersteunen bij een zinnvolle dagbesteding. De medewerkers van Pleyade hebben de juiste competenties om aandacht te geven aan een zinnvolle daginvulling. Dit in nauwe afstemming met zorggezellen, activiteitenbegeleiders, vrijwilligers en familie. De invulling is multidisciplinair, de behandelaren kijken mee en geven gevraagd en ongevraagd advies.
4. Norm kwaliteitskader: *"Er zijn 24/7 aanvullende voorzieningen beschikbaar voor (on)geplande zorg, vragen of toenemende complexiteit zoals: opschalen van personeel (inzetten mobiel team), inroepen specialist ouderengeneeskunde, overleg medisch specialist of gedragsdeskundige, tijdelijke overplaatsing cliënt naar andere afdeling in dezelfde zorgorganisatie, inschakelen Centrum voor Consultatie en Expertise (CCE), het ingang zetten van 'Meerzorg'¹."*
 - Pleyade is een 7x24 uur dienstverlener. Dat betekent dat de zorgteams altijd terug kunnen vallen op professionals in de organisatie. Een verpleegkundig team is 7x24 uur beschikbaar voor telefonisch overleg en kan binnen 10 minuten op de locatie zijn. Een aan de locatie verbonden arts is regelmatig op de locatie aanwezig, daarnaast is te allen tijde een arts oproepbaar, die binnen 30 minuten aanwezig kan zijn. Verder zijn diverse behandelaren, zoals ergotherapeuten, fysiotherapeuten en diëtisten beschikbaar voor cliënten.

¹ Meerzorg kan worden ingezet voor zowel cliënten thuis of die bij Pleyade wonen, met een zeer intensieve zorgvraag, waarvoor het geïndiceerde zorgprofiel niet toereikend is. Het zorgkantoor kent meerzorg toe aan de zorginstelling in afstemming met cliënt/ familie en zorginstelling.

- Pleyade heeft een flexbureau dat vanuit een eigen pool medewerkers kan inzetten om roosters te sluiten of als opschaling (tijdelijk) nodig is. Het flexbureau beschikt ook over de mogelijkheid om externe medewerkers (ZZP-ers of via uitzendbureaus) in te zetten.
- Er is een 7x24 uur bereikbaarheidsdienst van teamhoofden en managers. Deze diensten zijn bereikbaar om acute problematiek te helpen oplossen.

Kerncijfers organisatie, personeel en opleidingen

In deze paragraaf zijn de relevante cijfers met betrekking tot de personeelssamenstelling opgenomen op peildatum 31-12-2018. De gepresenteerde gegevens zijn Pleyade breed, dus inclusief de thuiszorg, ELV en revalidatie.

De cijfers zijn inclusief de leerlingen (ruim 60 personen, bijna 50 FTE) deze tellen voor 75% mee in de formatie. In 2018 hebben we het aantal leerlingen met 60 personen uitgebreid en hebben we geïnvesteerd in nieuwe leervormen waar de leerlingen buiten de formatie vallen. 38 leerlingen vallen volledig buiten de formatie en zijn derhalve niet in onderstaand overzicht opgenomen, 22 leerlingen vallen gedeeltelijk buiten de formatie. Daarnaast zijn er binnen Pleyade 92 stagiaires.

In tabel 1 is de verdeling opgenomen van de zorgverleners over de functies bij Pleyade. Hier staat het gemiddelde aantal FTE over 12 maanden (januari tot en met december 2018) en het percentage ten opzichte van het totaal. De getoonde cijfers zijn gebaseerd op de verloonde uren, inclusief vakantie en flexibele krachten. Onder 'zorgverleners' vallen de volgende functies: activiteitenbegeleider, verpleegkundige, EVV'er, woonbegeleider, zorgassistent, woonassistent, zorggezel en leerlingen, zowel binnen de locaties als in de thuiszorg. Onder behandelaren vallen de functies specialist ouderengeneeskunde, basisarts, verpleegkundig specialist en paramedici.

Funcatiecategoriede	Gemiddeld FTE januari t/m december 2018	%
Management	24	3%
Ondersteuning	58	7%
Facilitair	63	8%
Behandelaren	37	5%
Zorgverleners	607	73%
Thuiszorg	37	4%
Totaal	826	100%

Tabel 1 – aantal FTE per functiegroep over periode januari tot en met 31 december 2018²

Aantal medewerkers in dienst op peildatum 31-12-2018 = 1387

Tabel 2 toont aantallen medewerkers en FTE op peildata van de zorgverleners per functie. Het aantal medewerkers is op basis van contractinformatie van de medewerkers met een dienstverband. Dit is de (minimale) basisinzet. Er is flexibele capaciteit beschikbaar en deze wordt ingezet om mee te bewegen met de fluctuatie in aantallen cliënten of als de zorgprofiel mix daarom vraagt.

² stagiaires van de behandel dienst, facilitair en andere diensten werken boven formatief en zijn niet in deze tabel opgenomen.

Functie	Aantal per 30-09-2017	FTE per 30-09-2017	Aantal per 31-12-2018	FTE per 31-12-2018
EVV-ers	66	53,46	100	78,05
Verpleegkundig specialist	3	3	3	3,0
Verpleegkundige op locaties	38	32,32	38	30,36
Verpleegkundige thuis	7	4,4	7	4,17
Woon assistent (niveau 1)	164	73,41	166	75,48
Zorg assistent (niveau 2)	155	79,39	159	81,82
Woonbegeleider/ verzorgende (niveau 3)	364	231,58	310	196,43
Zorggezel	104	36,67	97	38,51
Behandelaren	45	32,39	48	33,88
Totaal	946	546,62	958	541,69

Tabel 2 – Kwalificatieniveau zorgverleners

	Aantal januari t/m 30-09-2017	Aantal januari t/m 31-12-2018
Vrijwilligers	577	534
Instroom	261	233
Uitstroom	218	271
Doorstroom	76	25

Tabel 3 – Medewerkers en vrijwilligers

	cumulatief tot en met 31-12-2017	cumulatief tot en met 31-12-2018
Ratio personele kosten/ opbrengsten	0,62	0,64
Verzuimpercentage Pleyade breed	5,54%	6,33%

Tabel 4 – Overig

Gezond bedrijf

Goede kwaliteit van dienstverlening is een belangrijke sleutel in het zijn van een gezond bedrijf. Een andere sleutel is het continu monitoren van het bedrijf, het gaat goed en Pleyade is een gezond bedrijf. We blijven alert op verbeteringen en zien dat als normaal werken. Deze ambitie maakt dat we een kritische attitude hebben en die ook vragen aan alle medewerkers.

Hoewel de basis op orde al weer enkele jaren tot de normale gang van zaken bij Pleyade hoort, zien we dat het op een enkele locatie wat terugzakt, deze alertheid geeft de kans om dit samen op te pakken. Deze locaties krijgen extra ondersteuning van collega's en ondersteunende diensten.

In 2018 is het besluit gevallen om met ingang van 1 juni 2018 te stoppen met het leveren van zorg in locatie Pelgromhof. De samenwerking met Percura was – diverse pogingen ten spijt – onhoudbaar geworden en had direct gevolgen voor het welbevinden van de cliënten. Na inschakeling van het zorgkantoor Menzis en de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) heeft het zorgkantoor besloten dat er geen langdurige zorg meer verleend kon worden in deze locatie, waarop Pleyade met de betreffende cliënten naar nieuwe huisvesting heeft gezocht. We hebben dit proces in nauw overleg met de cliënten en hun familie doorlopen en – ondanks dat dit voor hen een onrustige en onzekere periode was – kunnen stellen dat de cliënten thuis zijn in hun nieuwe woonomgeving. Één cliënt heeft besloten in Pelgromhof te blijven wonen met gebruik van een persoonsgebonden budget.

Leiderschap

Op het gebied van leiderschap willen we genieten van de verschillen tussen de locaties en gebieden, met inspirerende teamhoofden die midden in het team staan. In 2018 hebben we hierin een goede stappen gezet, de eenheid in verscheidenheid kan nog versterkt worden. Enige diversiteit door persoonlijke aanpak mag er natuurlijk zijn, maar als de verschillen te groot zijn weten de medewerkers uiteindelijk ook niet waar ze aan toe zijn. Het kwaliteitssysteem is gebaseerd op een kleine span of control van de teamhoofden (1 op 25 FTE) waardoor het teamhoofd cliënt en medewerker kenner is en zo direct kan sturen. Besloten is dit beleid ook in de Liemerse locaties te hanteren, wat betekent dat er in 2019 nieuwe teamhoofden worden benoemd. De verantwoordelijk manager maakt een voorstel hoe deze transitie wordt bereikt.

Shared Governance

Zeggenschap is een groot goed. Veel ontwikkelingen binnen Pleyade vinden plaats in dialoog met de ondernemingsraad en cliëntenraden, waarbij we steeds vaker kiezen voor betrokkenheid in een zo vroeg mogelijk stadium. Een goed voorbeeld hiervan is het Pleyadeplan 2019 inclusief de begroting. De ervaringen over deze gezamenlijke aanpak zijn positief. De lokale cliëntenraden hebben in 2018 moeite onderhouden in het op peil houden en krijgen van hun bezetting. Daarnaast geeft de cliëntenraad aan dat op centraal en lokaal niveau verbetering nodig is op gebied van tijdige en adequate informatie en advies.

Aan het spectrum van de zeggenschap & adviesorganen is inmiddels de professionele adviesraad (PAR) toegevoegd. De raad van bestuur heeft het eerste advies van de PAR ontvangen over de wijze van verantwoorde overdracht bij inzet van vaste en niet vaste medewerkers. Eind 2018 is de PAR gestart met de voorbereiding van een advies om te komen tot een nieuwe invulling van het multidisciplinair overleg (MDO), passend bij de visie van Pleyade. In 2019 wordt de PAR geëvalueerd en vindt besluitvorming plaats over een definitieve PAR.

Gezond vastgoed

Het afgelopen jaar hebben we gewerkt aan enkele veelbelovende nieuwbouwprojecten die de komende jaren tot wasdom zullen komen. De omvang van de bouwprojecten en de impact die het heeft in de organisatie is fors. Het belang is eveneens groot, aangezien de visie van Pleyade op ouderenzorg hier tot uiting moet komen. De kracht van de nieuwbouw willen we ook gebruiken om de transitie van de ouderenzorg zichtbaar te maken en de cultuuromslag te versterken.

Kwaliteitsmanagementsysteem

Dankzij signaleringen uit onder andere maand- en kwartaalrapportages, het dashboard en interne audits zijn maatregelen genomen zodat opnieuw met aandacht kwaliteit van zorg en dienstverlening geleverd wordt. Zo hebben metingen medicatieveiligheid en de klachten over de werkwijze van de apotheek ervoor gezorgd dat er een leveranciersbeoordeling heeft plaatsgevonden. Conclusie was dat er voor de inspanningen die nodig waren om de medicatieveiligheid te borgen onvoldoende vertrouwen was in de bestaande leverancier. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een aanbestedingsprocedure voor een nieuwe apotheek. Een ander voorbeeld is dat een teamhoofd op basis van de dashboard metingen met het team aan de slag kon juist omdat duidelijk was waar het team goed scoorde. Dit gaf energie om de verbeterpunten met elkaar op te pakken.

Bij verschillen tussen de Arnhemse en Liemerse locaties hebben we in het verleden gekozen om deze vooralsnog te laten bestaan. Het kwaliteitssysteem willen we wel zoveel mogelijk gelijk houden. Het is geen eenvoudig proces om dit te realiseren, mede daarom is er vanuit Waardigheid & Trots ondersteuning van twee coaches ingezet op de vier Liemerse locaties.

In voorbereiding op het opstellen van het Pleyade plan 2019 is een overzicht gemaakt van de voornaamste actuele risico's voor de organisatie, vanuit de drie perspectieven: cliënt, medewerker en gezond bedrijf. Het overzicht fungeert als checklist voor het Pleyade plan. Alle risico's en de afgesproken beheersmaatregelen komen (soms letterlijk, soms wat meer indirect) terug in het plan.

We werken nog met twee documenten: het Pleyade plan (hierin zijn het kwaliteitsplan, de kaderbrief en de directiebeoordeling geïntegreerd), en het jaarverslag (publieksversie en formeel kwaliteitsverslag). Het Pleyade plan 2019 is *bottum up* tot stand gekomen: de teamhoofden zijn in gesprek gegaan met de teams over aan welke doelen ze in 2019 willen werken. De CCR en OR hebben dit ook gedaan in dialoog met het managementteam, kwaliteit en beleid en de raad van bestuur.

De formats kwartaal en maandrapportage zijn bijgesteld op basis van het Pleyade plan 2018. Er is ruime mogelijkheid voor de analyse, trends en opvolging. Hierdoor is er meer consistentie in de rapportages.

Ons kwaliteitsmanagementsysteem, de metingen en instrumenten die we gebruiken zijn gebaseerd op de HKZ 2015 (Harmonisatie kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector). Deze bieden ons niet altijd de gewenste informatie om te zien of we de missie en de visie in praktijk brengen. In de organisatie zien we een omslag naar het voeren van de dialoog, waarbij andere indicatoren en manieren van meten nodig zijn. Dit was ook de constatering die de externe auditoren hebben gedaan tijdens de externe audit voor de HKZ. In 2018 is geëvalueerd of - en in hoeverre - het huidige kwaliteitsmanagementsysteem past bij de visie. Conclusie is dat de HKZ norm onvoldoende aansluit bij de visie en huidige ontwikkelingsfase van Pleyade. In 2019 wordt een systeem gezocht en geïmplementeerd die deze ondersteuning wel biedt.

Best practice

In 2016 is Pleyade verrijkt met een viertal Liemerse locaties. Er is destijds besloten om een aantal verschillen te laten voortbestaan en de tijd te nemen om van elkaar te leren. In 2017 en 2018 hebben we diverse onderwerpen besproken: wat zijn de voordelen van de ene werkwijze of methodiek, wat zijn de nadelen. Wat kunnen we van elkaar leren en welk advies geven de direct betrokkenen daarover aan het managementteam. Deze adviezen zijn tot stand gekomen door middel van 'open tafels' waar medewerkers uit de gehele organisatie over een bepaald onderwerp onder begeleiding met elkaar in gesprek gaan. Onderwerpen zoals EVV – contactverzorgende en Verpleegkundig team – verpleegkundige op locatie zijn aan bod geweest. Zo is op basis daarvan in 2018 het EVV-systeem ook ingevoerd bij de Liemerse locaties.

Bijlage 1 – Personeelssamenstelling per locatie

Algemeen

In deze bijlage is de personeelssamenstelling per locatie beschreven. Uitgangspunten:

- De zorgmedewerkers worden ondersteund door en kunnen terugvallen op diverse medewerkers, zoals verpleegkundigen, artsen, zorggezellen en teamhoofden. Deze zijn flexibel in te zetten, maar vormen wel degelijk een onderdeel van de personeelssamenstelling en bezetting per locatie. Zie hiervoor de beschrijving in paragraaf 3.2.
- De personeelssamenstelling die is beschreven is de basisbezetting op een gemiddelde dag in november 2018, en is exclusief de inzet vanuit het kwaliteitsbudget.

Binnenrijk is een locatie met drie woningen, met in elke woning zes plaatsen voor cliënten met dementie, en daarnaast 18 appartementen. De zorgvraag van de cliënten in de appartementen is zeer divers: van ondersteuning tot meer intensieve verzorging en behandeling. De personeelssamenstelling op deze locatie is als volgt :

- Voor de woningen:
 - In de ochtend starten drie zorgmedewerkers, waarvan ten minste één verzorgende-IG.
 - De zorgmedewerkers worden ondersteund door een woonassistent.
 - Aan het einde van de ochtend blijven twee zorgmedewerkers en een woonassistent over.
 - Vanaf het einde van de middag tot het einde van de avond zijn drie zorgmedewerkers aanwezig, waarvan minimaal twee verzorgenden-IG.
- Voor de appartementen:
 - In de ochtend starten drie zorgmedewerkers, waarvan ten minste één verzorgende-IG.
 - De zorgmedewerkers worden ondersteund door een woonassistent.
 - Aan het begin van de middag blijft één verzorgende-IG over.
 - In de avond zijn twee zorgmedewerkers aanwezig, waarvan één verzorgende-IG.
- Algemeen:
 - Een aantal cliënten is een deel van de ochtend en de middag in het restaurant, waar een gastvrouw aanwezig is.
 - In de nacht is één verzorgende-IG aanwezig.

Eilandstaete is een locatie met 48 appartementen. De zorgvraag van de cliënten is zeer divers: van ondersteuning tot meer intensieve verzorging en behandeling. De personeelssamenstelling op deze locatie is als volgt:

- In de ochtend starten zes zorgmedewerkers aanwezig, waarvan drie verzorgenden-IG.
- Aan het begin van de middag blijven vier zorgmedewerkers (waarvan minimaal twee verzorgenden-IG) over.
- Vanaf het einde van de middag tot het einde van de avond zijn vier zorgmedewerkers aanwezig, waarvan minimaal twee verzorgenden-IG.
- In de nacht zijn twee zorgmedewerkers aanwezig, waarvan één verzorgende-IG.

Eimersstaete is een locatie met 29 appartementen, verdeeld over vier etages, voor cliënten met dementie. De personeelssamenstelling op deze locatie is als volgt:

- Overdag en in de avond is op iedere etage een zorgmedewerker aanwezig. Er zijn altijd minimaal twee verzorgenden-IG aanwezig.
- In de ochtend is een extra zorgmedewerker aanwezig, dit betreft een zorgassistent. Daarnaast zijn in de ochtend en de avond twee woonassistenten aanwezig.
- In de nacht is één verzorgende-IG aanwezig.

Eldenstaete is een locatie bestaande uit drie woongebouwen, met in totaal 29 woningen voor zes tot acht cliënten met dementie. De personeelssamenstelling op deze locatie is als volgt:

- Overdag en in de avond is op iedere woning een zorgmedewerker aanwezig, waarvan minimaal één verzorgende-IG per twee woningen.
- De zorgmedewerkers worden ondersteund door woonassistenten, met name in de ochtend.
- In de nacht zijn per gebouw twee zorgmedewerkers aanwezig, waarvan één verzorgende-IG.

Lobede is een locatie met plaats voor 17 cliënten met dementie en 57 appartementen voor cliënten met een zorgvraag variërend van ondersteuning tot meer intensieve verzorging en behandeling. De personeelssamenstelling op deze locatie is als volgt:

- Voor de cliënten met dementie:
 - In de ochtend starten vier zorgmedewerkers, waarvan ten minste één verzorgende-IG.

- Aan het begin van de middag blijven twee zorgmedewerkers over.
- Vanaf het einde van de middag tot het einde van de avond zijn twee zorgmedewerkers aanwezig, waarvan één verzorgende IG.
- De zorgmedewerkers worden in de ochtend en avond ondersteund door een woonassistent.
- Voor de appartementen:
 - In de ochtend starten negen zorgmedewerkers, waarvan minimaal drie verzorgende-IG of verpleegkundigen.
 - Aan het begin van de middag blijven zes zorgmedewerkers, waarvan minimaal twee verzorgende-IG of verpleegkundigen, over.
 - Vanaf het einde van de middag tot het einde van de avond zijn zes zorgmedewerkers aanwezig, waarvan minimaal drie verzorgende-IG of verpleegkundigen.
 - In de ochtend en avond zijn twee woonassistenten aanwezig.
- Algemeen:
 - In de nacht zijn twee verzorgenden-IG aanwezig.

Malburgstaete is een locatie met 48 appartementen. De zorgvraag van de cliënten is zeer divers: van ondersteuning tot meer intensieve verzorging en behandeling. De personeelssamenstelling op deze locatie is als volgt:

- In de ochtend starten zeven zorgmedewerkers, waarvan vier verzorgenden-IG.
- Aan het begin van de middag blijven vier zorgmedewerkers (waarvan twee verzorgenden-IG) over.
- Vanaf het einde van de middag tot het einde van de avond zijn vier zorgmedewerkers aanwezig, waarvan drie verzorgenden-IG.
- In de nacht zijn twee zorgmedewerkers aanwezig, waarvan één verzorgende-IG.

Pleyade Revalidatie is een locatie met 40 plaatsen voor geriatrische revalidatie. De personeelssamenstelling op deze locatie is als volgt:

- In de ochtend starten vijf zorgmedewerkers, waarvan één verpleegkundige en vier verzorgenden-IG.
- Vanaf het einde van de middag tot het einde van de avond zijn vier zorgmedewerkers aanwezig, waarvan één verpleegkundige en drie verzorgenden-IG.
- Vanaf de ochtend tot halverwege de avond is een woonassistent aanwezig. In de ochtend zijn er twee woonassistenten.
- In de nacht zijn twee zorgmedewerkers aanwezig, waarvan één verzorgende-IG.
- Behandelaren benodigd voor de behandeling van de cliënten.

Polderhof is een locatie met vier woningen: twee woningen met in totaal 13 plaatsen voor cliënten met dementie, één woning voor zes cliënten met een lichamelijke aandoening en één woning voor zes cliënten met het syndroom van Korsakov. De personeelssamenstelling op deze locatie is als volgt:

- Op iedere woning is overdag en in de avond een verzorgende-IG aanwezig. In de ochtend worden zij ondersteund door één zorgassistent.
- In de nacht is één verzorgende-IG aanwezig.

Subenhara is een locatie met vier woningen: twee woningen met negen plaatsen voor cliënten met dementie en twee woningen met negen plaatsen voor cliënten met een lichamelijke aandoening. De personeelssamenstelling op deze locatie is als volgt :

- In de ochtend starten zes zorgmedewerkers, waarvan twee verzorgenden-IG of verpleegkundigen.
- Halverwege de ochtend blijven vier zorgmedewerkers, waarvan twee verzorgenden-IG of verpleegkundigen, over.
- Aan het begin van de middag blijven twee verzorgenden-IG of verpleegkundigen over.
- Vanaf halverwege de middag tot het einde van de avond zijn vier zorgmedewerkers aanwezig, waarvan twee verzorgenden-IG of verpleegkundigen.
- De zorgmedewerkers worden ondersteund door twee woonassistenten in de ochtend en vier woonassistenten in de avond.
- In de nacht is één verpleegkundige of verzorgende-IG aanwezig.

Tertzio is een locatie met plaats voor 31 cliënten met een lichamelijke aandoening, verdeeld over vier woningen. De personeelssamenstelling op deze locatie is als volgt :

- In de ochtend zijn zeven zorgmedewerkers aanwezig, waarvan minimaal drie verzorgenden-IG. Zij worden ondersteund door een woonassistent.
- Aan het begin van de middag blijven drie zorgmedewerkers (waarvan minimaal twee verzorgenden-IG) over, die worden ondersteund door een woonassistent.
- Vanaf het einde van de middag tot het einde van de avond zijn vier zorgmedewerkers aanwezig, waarvan mi-

nimaal twee verzorgenden-IG.

- In de nacht is één verzorgende-IG aanwezig.

Thuvine is een locatie met acht woningen met elk zes plaatsen voor cliënten met dementie, twee woningen met elk zeven plaatsen voor cliënten met een lichamelijke aandoening en 30 appartementen voor cliënten met een zorgvraag variërend van ondersteuning tot meer intensieve verzorging en behandeling. De personeelssamenstelling op deze locatie is als volgt :

- Voor de woningen voor cliënten met dementie:
 - Overdag en in de avond is op iedere woning een zorgmedewerker aanwezig. In het eerste deel van de dag betreft dit allen verzorgenden-IG of verpleegkundigen, in het tweede deel van de dag zijn er vier verzorgenden-IG of verpleegkundigen en vier zorgassistenten.
 - In de ochtend worden zij ondersteund door vier woonassistenten.
- Voor de woningen voor cliënten met een lichamelijke aandoening:
 - In de ochtend starten twee verzorgenden-IG of verpleegkundigen en één zorgassistent.
 - Aan het begin van de middag blijven de twee verzorgende-IG of verpleegkundigen over.
 - Vanaf het einde van de middag tot het einde van de avond zijn twee zorgmedewerkers aanwezig, waarvan ten minste één verzorgende-IG of verpleegkundige.
- Voor de appartementen:
 - In de ochtend starten vier zorgmedewerkers, waarvan minimaal twee verzorgenden-IG of verpleegkundigen.
 - Aan het begin van de middag blijft één verzorgende-IG of verpleegkundige over. Een groot deel van de cliënten verblijft in de middag in het restaurant, waar een gastvrouw en restaurantkok aanwezig zijn.
 - In de avond zijn twee zorgmedewerkers aanwezig, waarvan één verzorgende-IG of verpleegkundige.
- Algemeen:
 - In de nacht zijn twee verzorgenden-IG of verpleegkundigen aanwezig.

Waalstaete is een locatie met 50 plaatsen voor cliënten met dementie en 98 appartementen voor cliënten met een zorgvraag variërend van ondersteuning tot meer intensieve verzorging en behandeling. De personeelssamenstelling op deze locatie is als volgt :

- Voor de woningen voor cliënten met dementie:
 - In de ochtend starten acht zorgmedewerkers, waarvan vier verzorgenden-IG.
 - Halverwege de middag resteren vier verzorgenden-IG.
 - Vanaf het einde van de middag tot het einde van de avond zijn vijf zorgmedewerkers aanwezig, waarvan vier verzorgenden-IG.
 - De zorgmedewerkers worden ondersteund door woonassistenten. In de ochtend zijn vier woonassistenten aanwezig, in de middag twee en aan het begin van de avond drie.
- Voor de appartementen:
 - In de ochtend starten negentien zorgmedewerkers, waarvan ten minste negen verzorgenden-IG. Zij worden ondersteund door vier woonassistenten.
 - Aan het einde van de ochtend blijven tien zorgmedewerkers (waarvan zeven verzorgenden-IG) en vier woonassistenten over.
 - Aan het einde van de middag zijn zeven zorgmedewerkers aanwezig, waarvan zes verzorgenden-IG. In de avond worden zij aangevuld met vier zorgassistenten en een woonassistent.
- Algemeen:
 - In de nacht zijn drie zorgmedewerkers aanwezig, waarvan twee verzorgenden-IG.