



Bestuursverslag 2024



Voorwoord	4		
1. Vitala+	6	4. Personeel en organisatie	26
1.1 <i>Inleiding</i>	7		
1.2 <i>Koers Vitala+</i>	7	5. Facilitaire services	30
1.3 <i>Profiel van de organisatie</i>	7		
2. Raad van Toezicht en medezeggenschap	9	6. IT	32
2.1 <i>Terugblik Raad van Toezicht</i>	10	7. Financiën	34
2.2 <i>Ondernemingsraad</i>	12	7.1 <i>Productie</i>	35
2.3 <i>Cliëntenraad</i>	13	7.2 <i>Omzet en resultaatontwikkeling</i>	37
3. Kwaliteit en veiligheid	16	8. Ambitie / vooruitblik 2025	40
3.1 <i>Patiëntenzorg</i>	17		
3.2 <i>Continue leren en verbeteren</i>	23	Bijlage 1: Koersplaat 2024	42
		Bijlage 2: Samenstelling Raad van Toezicht	44

Voorwoord



Voorwoord

Met genoegen presenteer ik u het bestuursjaarsverslag van Vitala+ over 2024. Het afgelopen jaar heeft in het teken gestaan van concrete stappen in het verder professionaliseren van onze organisatie, met als rode draad: het versterken van onze zorgpraktijk vanuit de werkvloer. Vitala+ ontwikkelt zich stap voor stap tot een toonaangevend expertisecentrum voor kortdurende ouderenzorg in Maastricht-Heuvelland.

In 2024 hebben we ons gericht op het verbeteren van de inhoud en organisatie van onze zorg. De uitrol van zorgpaden op verschillende afdelingen – onder andere binnen oncologie en CVA – ging hand in hand met het implementeren van werkplekcleren via leerambassadeurs en kortdurende verbetertrajecten, de zogeheten sprints. Daarmee is een stevig fundament gelegd voor het versterken van het klinisch redeneren en het ontwikkelen van een lerende cultuur, waarbij teams zelf aan zet zijn.

Ook de randvoorwaarden voor goed werkgeverschap kregen aandacht. Zo is het roosterproject afgerond, wat geleid heeft tot het werken met de structuurroosters. Nieuwe collega's worden beter ingewerkt via een aangescherpt inwerkprogramma. Beide thema's dragen bij aan duurzame inzetbaarheid en zijn mogelijk gemaakt dankzij de MDIEU-subsidie.

Ook financieel sluiten we 2024 positief af. Dankzij een stabiele hoge instroom van patiënten in nauwe samenwerking met de keten, strakke sturing op kosten en opbrengsten, en de inzet van een nieuwe BI-tool met real-time stuurinformatie, is een positief resultaat gerealiseerd. De inzet van onze medewerkers, de constructieve samenwerking met ketenpartners zoals Maastricht UMC+ en Envida, en de blijvend hoge patiënttevredenheid vormen de basis van ons succes.

De uitdagingen waren niet gering: arbeidsmarktkrapte, stijgend verzuim en toenemende zorgvraag vragen om constante alertheid, creativiteit en samenwerking. Maar 2024 laat zien dat we wendbaar zijn, en met vertrouwen naar de toekomst kijken.

In dit jaarverslag leest u over de belangrijkste mijlpalen en resultaten van het afgelopen jaar. Ze zijn een weerspiegeling van de toewijding en samenwerking van iedereen binnen en rondom Vitala+. Mijn dank gaat uit naar onze medewerkers, vrijwilligers, partners en cliënten, die samen bijdragen aan de missie van Vitala+: vitale zorg, met oog voor kwaliteit, menselijkheid en vooruitgang.

Barbara Solberg, Bestuurder Vitala+

1. Vitala+



1.1 Inleiding

In de afgelopen jaren heeft Vitala+ zich gepositioneerd als een belangrijke speler in de kortdurende ouderenzorg, met een duidelijke focus op vitaliteit en kwaliteit van leven. Onze visie draait om een persoonsgerichte benadering: we ondersteunen ouderen om zo lang mogelijk zelfstandig en veilig thuis te wonen en de regie te behouden, al dan niet geholpen door hun mantelzorgers.

Vitala+ biedt passende kortdurende revalidatiezorg en werkt daarbij nauw samen met ketenpartners om ouderen de juiste zorg te bieden, op de juiste plek en op het juiste moment. We combineren de kracht van welzijn (care) en medische behandeling (cure), waarbij we inzetten op het vergroten van zelfredzaamheid én het afstemmen van zorg op de wensen van de patiënt via proactieve zorgplanning.

Dankzij onze inzet op verkorting van de ligduur en samenwerking binnen de regionale zorgketen, hebben we de doorstroom verbeterd en zorgprocessen efficiënter gemaakt.

In dit verslag geven we een overzicht van de behaalde resultaten en de stappen die we in 2024 gezet hebben om onze doelstellingen verder te realiseren.

1.2 Koers Vitala+

In 2024 heeft Vitala+ verder gebouwd aan haar positie als expertisecentrum voor herstel en revalidatiezorg voor ouderen. We hebben gewerkt aan een betere doorstroming en triage binnen de keten. Daarnaast hebben we zorgpaden versterkt en geïnvesteerd in een vitale organisatie,

waarin multidisciplinair samenwerken, leren en innoveren centraal staan. Het jaarplan is weergegeven op een koersplaat (bijlage 1) en heeft in 2024 richting gegeven aan ons dagelijks werk.

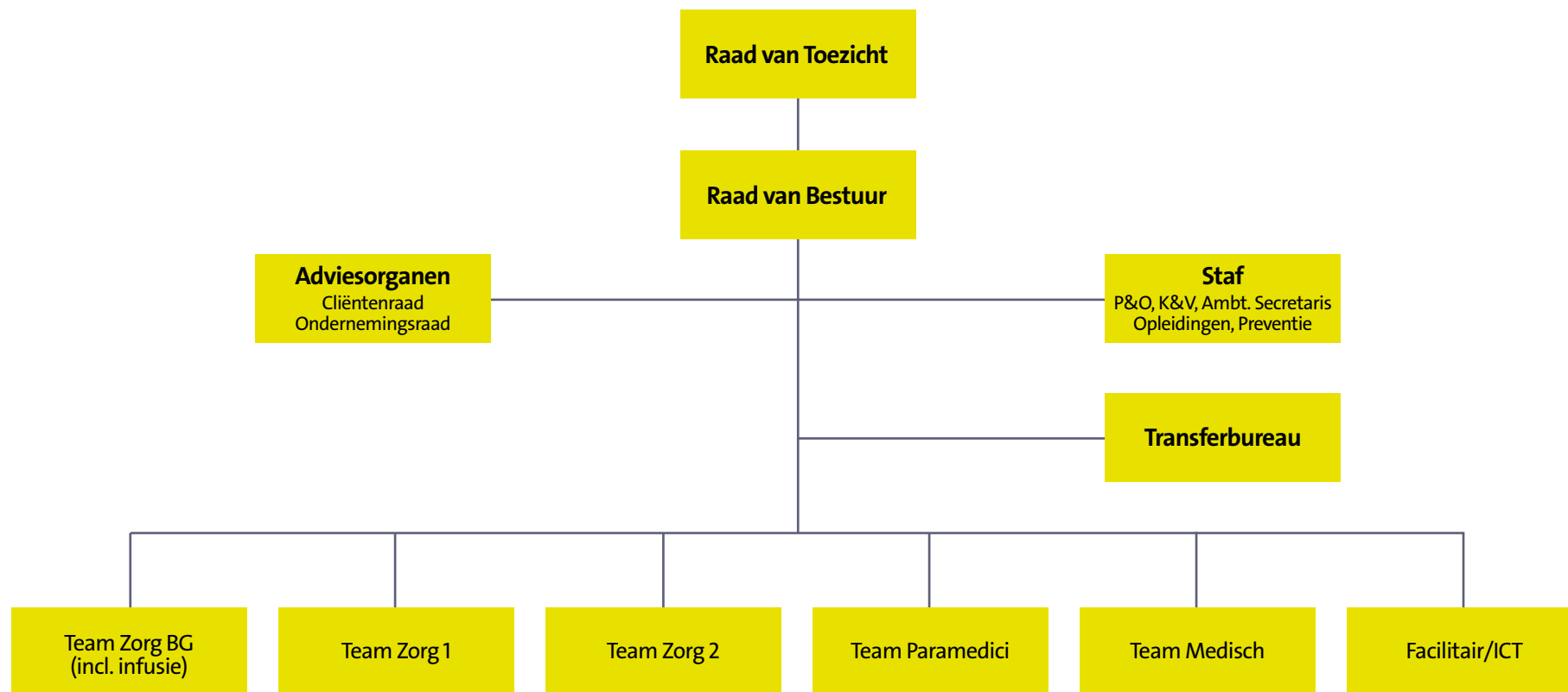
1.3 Profiel van de organisatie

Acute en kortdurende ouderenzorg zoals Vitala+ die aanbiedt, omvat tijdelijke zorg en ondersteuning gericht op het herstel van ouderen, zodat ze veilig terug kunnen keren naar hun thuissituatie. Dit betreft zorg zoals Geriatrische Revalidatie Zorg (GRZ), Eerste Lijn Verblijf (ELV), dagbehandeling, ambulante revalidatie en transferzorg. De ziekenhuis verplaatste zorg (ZVZ) betreft met name infusiebehandelingen en wordt uitgevoerd in samenwerking met Maastricht UMC+. De transferzorg betreft patiënten die na een kortdurende opname (GRZ of ELV) niet meer zelfstandig naar huis kunnen: de WLZ-zorg hetgeen in onder-aanneming van Envida plaatsvindt. De behandeldoelen zijn gericht op een veilige terugkeer naar huis. Het profiel van Vitala+ is in 2024 ongewijzigd gebleven.

Organisatie

Vitala+ is een zelfstandige stichting, de Stichting Clara Fey, en voldoet aan de Wet Toetreding Zorgaanbieders (Wtza). Het wordt bestuurd volgens het Raad van Bestuur/Raad van Toezicht-model, met eindverantwoordelijkheid bij de Raad van Bestuur. De zorg wordt georganiseerd rondom patiëntengroepen en zorgpaden, waarbij de regie bij de patiënt ligt. Interdisciplinaire teams zorgen gezamenlijk voor het behandelplan.

Figuur 1. Organisatiestructuur Vitala+





2. Raad van Toezicht en medezeggenschap

2.1 Terugblik Raad van Toezicht

De raad van toezicht kent zeven leden: drie leden worden benoemd op voordracht van het Maastricht UMC+, drie leden op voordracht van Envida en één lid wordt benoemd op voordracht van de cliëntenraad. De raad van toezicht voldoet aan de onafhankelijkheidseisen, zoals opgenomen in de Wtza. De statutaire benoemingstermijn bedraagt 4 jaar.

Diversiteit in persoonlijke kwaliteiten en deskundigheden komen terug in het profiel van de raad van toezicht. De raad van toezicht werkt met drie commissies, die ieder zijn samengesteld uit twee leden. Hoewel gewerkt wordt met commissies, blijft de raad van toezicht collectief en integraal verantwoordelijk voor het toezicht. Het werken met commissies maakt het mogelijk om tot verdieping te komen. Dit is belangrijk voor zowel het houden van toezicht als voor het geven van advies en het vervullen van de klankbordfunctie.

De commissie Kwaliteit en Veiligheid verdiept zich in de kwaliteit van de zorg en behandeling en voert in die hoedanigheid de gesprekken met de relevante interne organen. De auditcommissie verdiept zich in de financiële ontwikkeling in relatie tot de kwaliteit van zorg, alsmede in de strategie en organisatieontwikkeling in relatie tot de financiële positie. Gelet op de grootte van de Vitala+ heeft de organisatie geen interne auditdienst. De externe accountant wordt een aantal keren

per jaar uitgenodigd om de vergadering van de auditcommissie bij te wonen, waar interne controle aspecten besproken worden. De remuneratiecommissie handelt over het beloningsbeleid en functioneren van de bestuurder. In bijlage 1 is de samenstelling van de raad van toezicht opgenomen inclusief de nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht.

Vitala+ past de Governancecode Zorg toe. Statutair en in lijn met de Governancecode zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht vastgelegd in een tweetal reglementen.

De raad van toezicht en raad van bestuur hebben ieder een eigen rol en verantwoordelijkheid in de besturing van de organisatie. Vitala+ kent een raad van bestuur die bestaat uit één persoon.

Met de bestuurder vindt één keer jaar een jaargesprek plaats waarin het afgelopen jaar wordt geëvalueerd. Standaard staat het functioneren van Vitala+ in relatie tot de geformuleerde doelstellingen op iedere vergadering van de raad van toezicht op de agenda. Impliciet is daarbij ook het functioneren van de bestuurder aan de orde.

Als toezichthouder, werkgever en adviseur van de raad van bestuur, vervult de raad van toezicht haar rol vanuit het publieke belang in het algemeen en het belang van patiënten in het bijzonder. De raad van toezicht legt hierover maatschappelijk verantwoording af, onder andere door mede inhoud te geven aan het jaardocument.

Vitala+ is een expertisecentrum voor kortdurende ouderenzorg in de regio Maastricht en Heuvelland. Deze ambitie is vastgelegd in een strategiedocument. Bij de opstelling daarvan zijn de belangrijkste ketenpartners (Maastricht UMC+, Envida, ZIO) betrokken geweest. De raad van toezicht is door de bestuurder zowel inhoudelijk als procesmatig nauw betrokken bij de totstandkoming van dit strategiedocument. Toezicht op de uitvoering van de strategie vindt plaats door middel van plenaire vergaderingen met de bestuurder en door het werk van de commissies. De raad van toezicht ziet erop toe dat het beleid van Vitala+ bijdraagt aan de meerjarige ambitie en de doelstellingen van de organisatie.

Expertisecentrum Vitala+ speelt een sleutelrol in de regionale ouderenzorgketen en werkt nauw samen met (transmurale) ketenpartners om de juiste zorg op de juiste plek te realiseren. De visie van Vitala+ richt zich op het centraal stellen van de vitaliteit en kwaliteit van leven van ouderen, met een persoonsgerichte benadering: zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan.

Er wordt ingezet op een integrale aanpak met ketenpartners, gericht op goede revalidatie, doorstroming, het voorkomen van onnodige ziekenhuisopnames en het optimaliseren van de infrastructuur voor 24-uursopnames. Door middel van capaciteitsmanagement en samenwerking in de keten wordt continu gewerkt aan het verbeteren van de patiëntdoorstroming.

De raad van toezicht ziet het versterken van ketensamenwerking als een essentieel onderdeel van de strategische positionering van Vitala+ in de regio.

De raad van toezicht heeft in 2024 met regelmaat stilgestaan bij de ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit en veiligheid. Met name de versterking van de leer- en verbetercultuur binnen Vitala+, het laagdrempelig melden van incidenten en de systematische aanpak van verbeteracties zijn positief beoordeeld. Ook de voortgang in de professionalisering van het kwaliteitsmanagementsysteem en het adequaat opvolgen van aanbevelingen uit interne en externe audits getuigen van een organisatie die zich structureel inzet voor veilige en persoonsgerichte zorg. De commissie Kwaliteit en Veiligheid van de raad van toezicht ziet dit als belangrijke bouwstenen voor het realiseren van de strategische ambitie van Vitala+ als expertisecentrum voor kortdurende ouderenzorg.

In 2024 hebben zes reguliere vergaderingen van de raad van toezicht plaatsgevonden en een tweetal extra vergaderingen.

Eén extra vergadering vond plaats naar aanleiding van een plotselinge stijging medio 2025 van het aantal vacatures in de zorg en de financiële positie op dat moment van Vitala+. In een vervolgssessie is de problematiek nader uitgediept en heeft de bestuurder vervolgens een plan uitgewerkt met een toekomstscenario voor Vitala+, dat nadrukkelijk zal worden ingebed in de keten. Daarbij wordt ook van de verschillende ketenpartners een wezenlijke bijdrage verwacht.

Door aanvullende afspraken met ziektekostenverzekeraars kon ook het financiële perspectief in positieve zin worden bijgesteld.

Gespreksonderwerpen binnen de reguliere vergaderingen van de raad van toezicht zijn geweest:

- Ontwikkeling van een strategiedocument gericht op het tot stand brengen van een expertisecentrum voor kortdurende ouderenzorg
- Verdieping strategische thema's Vitala+
- Realisatie van de strategische doelstelling
- Financiële prestaties van Vitala+
- Kwaliteit en veiligheid met inbegrip van de toetsing daarop
- Personele ontwikkelingen binnen de organisatie
- Relatie met ketenpartners en sturing in de keten

2.2 Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) vervult een essentiële rol in het waarborgen van de kwaliteit van zorg binnen Vitala+. Door actief bij te dragen aan het beleid en het meedenken over veranderingen, draagt de OR bij aan een goede balans tussen de organisatiedoelstellingen en de belangen van de medewerkers. Deze betrokkenheid bevordert niet alleen de tevredenheid onder medewerkers, maar komt tevens ten goede aan de kwaliteit van zorg voor onze patiënten. Als verbindende schakel tussen het bestuur en de medewerkers draagt de OR bij aan transparantie, openheid en onderling vertrouwen binnen de organisatie.

Ontwikkelingen in 2024

Het jaar 2024 is een bijzonder jaar geweest voor de OR. Een aanzienlijk aantal OR-leden heeft, na jarenlange betrokkenheid, besloten zich niet opnieuw verkiesbaar te stellen. Gelukkig hebben nieuwe enthousiaste medewerkers zich aangemeld voor het lidmaatschap van de raad. Dit heeft geleid tot een evenwichtige en representatieve samenstelling van de OR, bestaande uit drie fysiotherapeuten, drie verpleegkundigen, een coördinator zorg, een assistent zorg en behandeling en een communicatieadviseur. Aansluitend op de verkiezingen is een tweedaagse training voor de nieuwe leden gevolgd. Tijdens deze dagen heeft de overdracht van lopende zaken plaatsgevonden, is een nieuwe voorzitter en vicevoorzitter gekozen, en zijn de leden uitgebreid geïnformeerd over hun rechten, taken en bevoegdheden. Deze voorbereiding heeft ervoor gezorgd dat zij zich snel en effectief in hun nieuwe rol hebben ingewerkt, om zo direct bij te dragen aan de belangenbehartiging van medewerkers en aan het verbeteren van de zorgkwaliteit binnen Vitala+. Tevens is tijdens de trainingsdagen nader kennism gemaakt met de bestuurder en zijn afspraken gemaakt over de toekomstige samenwerking en communicatie.

Overleg en adviestrajecten

Gedurende het jaar 2024 is de OR vrijwel wekelijks bijeen gekomen voor regulier overleg, met uitzondering van de zomer- en kerstperiode. Daarnaast hebben er vier overlegvergaderingen met de bestuurder plaatsgevonden op grond van de Wet op de ondernemingsraden (WOR), evenals twee artikel 24-overleggen, waarbij ook een lid van de raad van toezicht aanwezig is geweest. Naast het formele overleg is er regelmatig informeel afgestemd.

De OR heeft zich over diverse onderwerpen gebogen en hierover advies uitgebracht, waaronder de invoering van de nieuwe functie van leercoördinator en de interne vacature voor een projectleider voor de academie voor mantelzorg. Een omvangrijke adviesaanvraag heeft betrekking gehad op de voorgenomen reorganisatie binnen Vitala+. In 2024 is daartoe de eerste stap gezet met de benoeming van twee nieuwe leidinggevenden: de manager Bedrijfsvoering en de manager Zorg en Behandeling. Voor 2025 ligt het vervolg van dit traject ter advisering voor aan de OR. In deze fase zullen belangrijke aandachtspunten aan de orde komen die directe gevolgen hebben voor de werkomgeving en de werkzaamheden van het personeel.

Instemmingsverzoeken en RI&E

De OR heeft in 2024 tevens ingestemd met enkele beleidswijzigingen, waaronder aanpassingen in het protocol “Attenties organisatie” en het verzuimprotocol. Daarnaast is ingestemd met de uitvoering

van de Risico-Inventarisatie & -Evaluatie (RI&E) door arbodienst HCC. In deze RI&E zijn onder andere het binnenklimaat, de fysieke belasting en de psychosociale arbeidsbelasting aan bod gekomen. Het plan van aanpak dat uit deze RI&E voortkomt, zal in 2025 ter instemming aan de OR worden voorgelegd.

Vooruitblik op 2025

In het komende jaar zal de OR zich blijven inzetten voor tijdige en transparante communicatie. Dit blijft een belangrijk aandachtspunt, omdat het de betrokkenheid van medewerkers bij besluitvorming versterkt en zo bijdraagt aan een gezonde en goed functionerende organisatie.

Hoewel de OR op dit moment nog niet werkt met officiële commissies, hebben de verschillende OR-leden wel hun eigen aandachtsgebieden. Op deze manier worden onderwerpen verdeeld op basis van kennis, ervaring en interesse, waardoor de raad efficiënt en doelgericht kan opereren.

2.3 Cliëntenraad

De cliëntenraad van Vitala+ speelt een onmisbare rol in het bevorderen van patiëntparticipatie. Het geeft patiënten een platform om hun stem te laten horen en actief mee te denken over elementen die cruciaal zijn voor hun zorgbeleving en algehele welzijn. Door actief ervaringen, wensen en opinies te verzamelen, worden patiënten

direct betrokken bij beslissingen die impact hebben op hun zorg. De cliëntenraad onderhoudt een directe en open communicatielijn met het bestuur en management van Vitala+ en communiceert transparant over voortgang en successen. Dit alles met het doel om de belangen van patiënten te waarborgen en een brug te slaan tussen patiënten en de besluitvorming binnen Vitala+. De cliëntenraad bestond uit zes leden. Helaas verlieten vier van hen in 2024 de raad.

Er hebben twaalf vergaderingen plaatsgevonden, waarvan zes met de bestuurder van Vitala+ en twee met een lid van de raad van toezicht. In 2024 heeft de cliëntenraad zich ingezet voor de volgende onderwerpen:

- Aanpassing organisatiestructuur (formeel advies);
- Aandacht voor patiënten-informatiebrief bij intake;
- Actief wervingsbeleid cliëntenraadsleden;
- Nieuwe toiletputten;
- Koelkasten op de afdelingen voor persoonlijke etenswaar;
- Twee wekelijkse structurele gesprekken met patiënten en mantelzorgers;
- Deelname aan themabijeenkomsten;
- Hoewel de cliëntenraad actief betrokken is bij deze initiatieven, is het belangrijk te benadrukken dat de realisatie van deze projecten een gezamenlijke inspanning is geweest.





3. Kwaliteit en veiligheid



3.1 Patiëntenzorg

Het afgelopen jaar is wederom gewerkt aan het verbeteren van de zorgprocessen en het bevorderen van patiëntveiligheid. In deze paragraaf wordt inzicht gegeven in de belangrijkste initiatieven en behaalde resultaten op het gebied van kwaliteit en veiligheid, evenals aan de stappen die gezet zijn om de kwaliteit van zorg continue te blijven verbeteren.

Patiënttevredenheid

Patiënttevredenheidsonderzoek is een essentieel instrument binnen Vitala+. Het biedt inzicht in verbeterpunten op het gebied van zorgkwaliteit en communicatie. Door patiëntfeedback te integreren in de PDCA-cyclus wordt continue kwaliteitsverbetering bevorderd. Dit verhoogt de veiligheid, effectiviteit en tevredenheid van de ontvangen zorg. Tevens fungeert het als toets voor het zorgbeleid: sluit de zorg nog aan bij de verwachtingen van de patiënt? Voor de patiënt zelf leidt dit tot meer persoonsgerichte zorg, betere communicatie en een hogere mate van betrokkenheid bij het zorgproces.

De patiënt tevredenheid wordt gemeten op een vijftiental punten. De patiënttevredenheid over 2024 is hoog (NPS=50).



Naar aanleiding van de metingen zijn in 2024 zijn een aantal projecten gestart die in 2025 een vervolg zullen krijgen:

- Project "Verbeteren van Voeding" is gericht op het optimaliseren van de voedingszorg. Het project speelt in op de specifieke voedingsbehoeften van onze patiënten en streeft ernaar bij te dragen aan hun herstel, welzijn en algemene kwaliteit van leven. De aanpak combineert de nieuwste wetenschappelijke inzichten met praktijkervaring, met een focus op zowel de kwaliteit van de voeding als de integratie ervan in het behandeltraject.

- Project verhoging zelfmanagement in samenwerking met de Academie voor Zelfzorg: Vitala+ gaat educatie, e-health en praktische instructies aanbieden aan patiënten en mantelzorgers om ze te ondersteunen in het versterken van hun zelfredzaamheid. Door hen beter voor te bereiden op zorg buiten de klinische setting, draagt de academie bij aan efficiëntere zorg, betere gezondheid en minder druk op de zorgsector.
- Implementatie van Multidisciplinaire intake (MDI) in aanwezigheid van de mantelzorger bij de CVA- en oncologie patiënten middels de “sprint” systematiek. MDI is een aanpak waarbij professionals uit verschillende disciplines in één gezamenlijke sessie informatie verzamelen en de situatie van een patiënt beoordelen. Op deze manier wordt een volledig en integraal beeld verkregen van de problematiek en behoeften, zodat er een passend en effectief plan van aanpak kan worden opgesteld in samenspraak met de patiënt en mantelzorger. Een multidisciplinaire intake biedt aanzienlijke voordelen voor zowel de patiënt als het zorg- en behandelteam: beslissingen kunnen sneller worden genomen en potentiële problemen worden vroegtijdig opgespoord en aangepakt. Dit leidt tot een kortere doorlooptijd en snellere interventies. Daarnaast bevordert de samenwerking tussen verschillende zorgprofessionals kennisdeling en zorgt ervoor dat de expertise van elke discipline optimaal wordt benut. Een multidisciplinaire intake biedt zorgprofessionals een completer beeld van de patiënt, zowel op medisch, functioneel

als sociaal gebied. De mantelzorger kan waardevolle aanvullende informatie geven over het dagelijks functioneren en eerdere problemen, die de patiënt mogelijk niet zelf benoemt. Dit draagt bij aan een betere afstemming van het behandelplan, waarbij de doelen en verwachtingen van zowel de patiënt als de mantelzorger direct worden besproken en een gezamenlijke aanpak wordt gecreëerd. Daarnaast verhoogt de betrokkenheid van de mantelzorger hun voorbereiding en ondersteuning, wat niet alleen hun rol in het revalidatietraject versterkt, maar ook de kans op heropnames of complicaties verkleint.

Klachtenbemiddeling

De klachtenbemiddeling binnen Vitala+ is gericht op het herstellen van de relatie tussen patiënt, mantelzorger, familie en zorgverlener, en op het – waar mogelijk – wegnemen van eventuele ontevredenheid. Het is van groot belang dat de klager zich gehoord en serieus genomen voelt. Voor de patiënt betekent klachtenbemiddeling dat onvrede geuit kan worden in een veilige, laagdrempelige setting. Het draagt bij aan het herstel van vertrouwen in de zorgrelatie. Zelfs wanneer een klacht niet volledig kan worden opgelost, kan bemiddeling leiden tot begrip, duidelijkheid en een gevoel van rechtvaardigheid. Dit versterkt het gevoel van regie, betrokkenheid en waardigheid bij de patiënt. Klachtenbemiddeling levert daarnaast waardevolle feedback op voor de organisatie, waarmee processen en dienstverlening kunnen worden verbeterd.

In 2024 zijn in totaal 14 klachten ingediend. Bij 12 klachten heeft bemiddeling plaatsgevonden, 1 klacht is direct opgepakt door de medische dienst en 1 klacht is, zonder voorafgaande bemiddeling, ingediend bij de klachtencommissie van het MUMC+.

Een deel van de klachten betrof praktische zaken, zoals de gewijzigde openingstijden van het restaurant en het afschaffen van contante betaling aldaar. Andere klachten hadden betrekking op de ontslagdatum en de ontslagbestemming. In enkele gevallen werd geklaagd over onheuse bejegening, miscommunicatie of de kwaliteit van zorg.

De klacht die bij de klachtencommissie van het MUMC+ is ingediend, betrof onder andere de verpleegkundige en fysiotherapeutische zorg, alsmede de bejegening. Deze klacht is door de commissie ongegrond verklaard.

Naar aanleiding van de ontvangen klachten in 2024 zijn de volgende verbeteracties doorgevoerd:

- Vervanging van toiletpotten (nieuw sanitair)
- Extra aandacht voor een adequate overdracht van relevante gegevens vanuit het MUMC+
- Het structureel organiseren van familiegesprekken bij objectieve achteruitgang van de patiënt
- Het vroegtijdig signaleren en bespreken van moeilijk of onbegrepen gedrag, gevolgd door het opstellen van een plan van aanpak in teamverband

Incidenten

Veiligheid is een belangrijk thema binnen het kwaliteitsdenken. Het melden en registreren van incidenten is hiervan een belangrijk onderdeel. Vitala+ streeft naar een laagdrempelige incidentmelding waarbij sprake is van een korte cyclus van melden, rapporteren en verbeteren. Het bespreken van een melding is een vast onderdeel geworden van de teambespreking met als doel verbeteracties op de plek van het incident.

In het Kwaliteit Management Systeem van Vitala+ zijn kwaliteit- en veiligheidsthema's ondergebracht in een commissiestructuur. Patiëntveiligheid is een van deze thema's en is ondergebracht bij de commissie Patiëntenzorg en de Calamiteiten en Incidenten Commissie (CIC). Er worden aanbevelingen voorgelegd aan het Management Team om toekomstige incidenten te voorkomen en de kwaliteit van zorg te verbeteren. Het proces van incidenten melden is geoptimaliseerd als ook het implementeren en opvolgen van verbeteracties.

In 2023 werd vorm gegeven aan de Calamiteiten en Incidenten Commissie (CIC) om een beter zicht te krijgen op de risico's in de patiëntenzorg. De CIC heeft daarnaast als doel het beoordelen van mogelijke patiëntcalamiteiten bij Vitala+.

Incidentmeldingen 2019-2024

Incident	Opnames en ontslagen	medicatie	val	overig	totaal	percentage
2019	800	104	199	40	343	43%
2020	905	82	98	25	205	23%
2021	942	70	155	20	245	26%
2022	1106	63	133	20	216	20%
2023	1220	122	221	34	377	31%
2024	1225	87	272	32	391	32%

Valincidenten

Negentig procent van de valincidenten bij patiënten vindt plaats in de slaap- of badkamer tijdens lopen of transfers zonder begeleiding of toezicht. Naar aanleiding hiervan zijn eind 2024 gerichte maatregelen ingevoerd. Vanwege de recente implementatie zijn de effecten hiervan nog niet zichtbaar in de cijfers over 2024.

De nadruk ligt op het vroegtijdig herkennen van valrisico's bij patiënten en het optimaliseren van de communicatie over deze risico's:

- Versterkte valrisicobeoordeling door fysiotherapie: handelingen op de kamer worden nu geïntegreerd in de fysiotherapeutische therapie, zodat een zorgvuldige inschatting van het valrisico plaatsvindt voordat zelfstandig lopen wordt geadviseerd.
- Verbeterde communicatie en evaluatie: valincidenten worden wettelijk besproken door de teamleider zorg en de coördinator Z&B. Bij bijzonderheden vindt directe afstemming met de teamleider paramedisch plaats.

Medicatie-incidenten:

Naar aanleiding van de medicatie-incidenten in 2024 heeft Vitala+ gerichte acties ondernomen om de medicatieveiligheid te verbeteren:

- Invoering Farmaceutisch Therapeutisch Overleg (FTO): in samenwerking met apotheek Straver is gestart met het FTO, dat minimaal tweemaal per jaar plaatsvindt. Dit overleg is gericht op het gezamenlijk borgen van de kwaliteit, veiligheid en doelmatigheid van het medicatiebeleid. Er worden afspraken gemaakt over medicatiebeheer, voorraadbeheer en het gebruik van geneesmiddelen evenals aandacht voor richtlijnen en het voorkomen van medicatie-incidenten.
- Uitvoering medicatie-audit: er is een interne medicatie-audit uitgevoerd met als doel het gehele medicatieproces – van voorschrijven tot toedienen – systematisch te evalueren. Op basis hiervan zijn verbeterpunten in kaart gebracht om de veiligheid en betrouwbaarheid van het proces verder te versterken.

Calamiteiten

Binnen Vitala+ staat veiligheid van patiënten, bezoekers en medewerkers centraal. Toch kunnen zich, ondanks zorgvuldige werkwijzen en preventieve maatregelen, onverwachte en ingrijpende gebeurtenissen voordoen.

In 2024 zijn 3 mogelijke calamiteiten gemeld bij de IGJ:

- Bij 2 incidenten (suïcides) is volgens de inspectie geen relatie tussen de kwaliteit van zorg en de gebeurtenis geweest en dus geen sprake van een calamiteit. Er heeft een Prisma-onderzoek door een onafhankelijke onderzoekscommissie plaatsgevonden. Hieruit zijn een aantal verbeter suggesties geformuleerd.
- Naar aanleiding van een medicatiecalamiteit heeft de inspectie het Prisma-onderzoek als zorgvuldig beoordeeld en de verbetermaatregelen akkoord bevonden om een dergelijke situatie in de toekomst te voorkomen.

Naar aanleiding van de Prisma-onderzoeken zullen verschillende verbeteracties doorgevoerd worden die direct ten goede komen aan de patiëntenzorg. Zo zorgt de implementatie van het DOS-protocol voor een snellere herkenning van verwardheid of delier, waardoor patiënten tijdig de juiste zorg ontvangen. Daarnaast verkleinen duidelijke afspraken over het medicatieproces en de medicatietoediening het risico op fouten, hetgeen bijdraagt aan een veiligere zorgomgeving.

Verbeterde gegevensoverdracht met het MUMC+ zorgt voor een naadloze overdracht van patiëntinformatie, hetgeen de continuïteit van de zorg ten goede komt. Bij niet-begrepen gedrag wordt een psycholoog ingezet. Dit

leidt tot een meer zorgvuldige en empathische benadering van complexe situaties. Ook is er aandacht voor patiëntbejegening door middel van gerichte training, zodat zorgverleners patiënten respectvoller en meer betrokken kunnen benaderen.

Tot slot wordt er gestart met het project verpleegkundig redeneren, waarmee zorgverleners sneller kunnen reageren op veranderingen in de gezondheidstoestand van de patiënt, zodat er tijdig en adequaat kan worden ingegrepen wanneer dat nodig is.

Toetsing kwaliteits- en veiligheidseisen

Audits zijn een essentieel onderdeel van ons kwaliteitsmanagementsysteem. Ze geven inzicht of geplande werkwijzen en middelen in de praktijk effectief zijn. Goede audits brengen mogelijke problemen en risico's tijdig in beeld en zijn één van de belangrijkste pijlers van continu verbeteren binnen de organisatie.

Externe audits

Elk jaar wordt de Kwaliteit en Veiligheid van Vitala+ getoetst door een externe certificerende instantie (DNV) volgens de normen ISO 9001:2015- HKZ norm VV&T:2015. Ook in 2024 heeft Vitala+ de HKZ audit met vlag en wimpel doorlopen. Er is slechts één minor non-conformity categorie 2 vastgesteld. De auditor was lovend over zowel de zorg- en behandeling als de aanzienlijke verbeteringen die zijn gerealiseerd en de plannen die er liggen om continue te verbeteren. Er is geadviseerd om meer stil te staan bij de behaalde successen.

Interne audits

Binnen Vitala+ wordt jaarlijks een interne auditplanning gemaakt die wordt vastgesteld door het Management Team. In 2024 hebben drie audits plaatsgevonden op het gebied van kwaliteit en veiligheid rondom patiëntenzorg:

- Infectiepreventie
- Medicatieveiligheid
- Dossiervoering ONS

De verbeteracties die naar aanleiding van de audits zijn doorgevoerd, waaronder de vervanging van stoffen stoelen, de verbeterde opslag van steriele medische hulpmiddelen en de optimalisatie van het medicatiebeheer, dragen bij aan een zorgomgeving die veiliger en efficiënter is, met zorg die beter aansluit op de behoeften en gezondheidstoestand van de patiënt.

Kwaliteitsmanagementsysteem

Documentbeheer

Documentbeheer is een belangrijk onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem. Het zorgt ervoor dat alle documenten die betrekking hebben op de zorgprocessen, zoals protocollen, richtlijnen en procedures, goed worden beheerd, geüpdatet en toegankelijk zijn voor de zorgprofessionals. Het beheerbeleid van het kwaliteitshandboek (KHB) is in 2024 herijkt en protocollair beschreven. Tevens is de indeling aangepast naar de vijf domeinen (patiëntenzorg/ P&O/ facilitair/ financieel/ ICT) en is de toegankelijkheid verbeterd.

Commissie Patiëntenzorg

De commissie patiëntenzorg identificeert eventuele tekortkomingen in het werkproces en/of het veiligheidsbeleid. Ze formuleert aanbevelingen aan het Management Team om incidenten te voorkomen en de kwaliteit van zorg te verbeteren.

In 2024 zijn de volgende aandachtspunten in de commissie aan bod gekomen:

- Infectiepreventie: processen, taken en verantwoordelijkheden zijn beschreven en geborgd en bekend bij alle medewerkers.
- Leren van incidenten: het streven is om kwaliteit en veiligheid continue te blijven verbeteren. Hierin hebben de teamleiders een voorbeeldfunctie om melden een onderdeel van de veiligheidscultuur te laten zijn.
- Medicatieveiligheid: om de risico's m.b.t medicatieveiligheid te minimaliseren zijn processen, taken en verantwoordelijkheden beschreven en geborgd.
- Kwaliteitshandboek: het KHB dient als leidraad voor medewerkers en biedt richtlijnen en procedures die de kwaliteit, veiligheid en effectiviteit van de zorg waarborgen. Het beheer van het KHB is herijkt en de toegankelijkheid en leesbaarheid is verbeterd.
- Borging kwaliteit en veiligheid: de noodprocedures m.b.t. levensbedreigende situaties zijn beschreven. De kwaliteit van zorg rondom de patiënt met dysfagie is verbeterd.

Directiebeoordeling

De directiebeoordeling is uitgevoerd in november 2024 en vormt input voor de koers en het jaarplan van 2025. Op basis van deze beoordeling zijn een aantal projecten uitgezet om de kwaliteit van de zorg verder te verbeteren en om het systeem optimaal af te stemmen op de organisatiedoelen:

- Verbeteren kwaliteitsmanagement, zowel een digitaal systeem van de protocollen en richtlijnen als ook een systeem waarin de PDCA-cyclus gemonitord en beheerd wordt. Het ontbreken van een digitaal systeem bemoeilijkt de transparantie en het overzicht van lopende verbetermaatregelen en opvolging.
- In de praktijk blijkt het moeilijk om de zorg te verbeteren op basis van patiënttevredenheidsmetingen. In samenwerking met de Academische werkplaats Ouderenzorg zal in 2025 gekeken worden naar het in kaart brengen van patiëntervaringen met behulp van zogenaamde Patiënt Reported Experience Measures (PREMs). In een PREM-vragenlijst staan de concrete ervaringen van de patiënten centraal. Vragen naar concrete ervaringen leveren gegevens op die geschikter zijn voor de borging en verbetering van kwaliteit dan meer subjectieve vragen naar tevredenheid.
- Het project "Verbeteren van het EPD" in 2025 heeft als doel het gebruik van het Elektronisch Patiëntendossier beter te laten aansluiten op de procesafspraken binnen onze zorginstelling. Dit project ondersteunt zorgverleners bij het formuleren en vastleggen van behandeldoelen op een interdisciplinaire manier, en bij het gestructureerd

rapporteren op deze doelen. Door verbeteringen in het EPD willen we ervoor zorgen dat het systeem niet alleen een opslagplaats voor gegevens is, maar een actief hulpmiddel in het behandelproces.

- Het project "Verbeteren van Voeding" in 2025 richt zich op het optimaliseren van de voedingszorg binnen onze instelling. Dit project speelt in op de specifieke voedingsbehoeften van onze patiënten en heeft als doel bij te dragen aan hun herstel, welzijn en kwaliteit van leven. De aanpak combineert wetenschappelijke inzichten met praktijkervaring, en legt de nadruk op zowel de kwaliteit van de voeding als de integratie van voeding in het behandelproces.

3.2 Continue leren en verbeteren

Een belangrijk onderdeel van het expertisecentrum Vitala+ is het continue leren en verbeteren.

Het doel van ons leer- en presteerlandschap is om kennisontwikkeling en patiëntenzorg met elkaar te verbinden. Daarbij verschuift het leren steeds meer van formeel naar informeel leren op de werkvloer, met als doel meetbaar bij te dragen aan de gewenste organisatiedoelen.

In 2024 zijn we gestart met de methode teamversterkers: een methodische, circulaire aanpak om verbeteringen constructief op te pakken en door te voeren. Daarbij is ingezet op de positionering van de zogenaamde leerambassadeurs. Zij hebben in het kader van inhoudelijke beroepsontwikkeling een scholing gevolgd bij de MUMC+ Academie, waarin zij leerden hoe je op de werkvloer een dialoog voert over een specifiek thema.

Vaak lopen medewerkers binnen een team al langere tijd tegen bepaalde knelpunten aan, maar worden deze niet opgepakt omdat men niet weet hoe te beginnen. Uit de werkplekdialogen komen thema's naar voren die kunnen leiden tot een verbetertraject of tot een taakondersteuning in Ask-Me. Ask-Me is een systeem voor taakondersteuning op de werkvloer waarin diverse taken praktisch zijn uitgewerkt. Het biedt medewerkers informatie die zij naar behoefte kunnen raadplegen.

De leerambassadeurs krijgen op termijn een begeleidende rol in de verbetertrajecten, de zogenoemde sprints. Een sprint is een kortdurend verbetertraject (vier tot zes weken) rondom een verbeterpunt dat het team zelf formuleert. Omdat de verbeterpunten vanuit de teams zelf komen, is er draagvlak om ermee aan de slag te gaan. Het geeft een gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid om samen te werken aan de kwaliteit van zorg. Op deze manier dragen de sprints bij aan de implementatie én continue verbetering van de zorgpaden.

In 2024 zijn voor de zorgpaden oncologie en CVA leertrajecten uitgewerkt. Deze zijn in de vorm van klinische lessen aangeboden. De thema's die tijdens deze lessen aan bod kwamen, vormden vervolgens het vertrekpunt voor werkplekdialogen. Met andere woorden: er is sprake van een circulair proces.



Vitala + is in 2023 gestart met de implementatie van de methode van praktijkleerversterkers: een innovatieve aanpak om de praktijk- en werkbegeleiding structureel te verbeteren. Op deze manier willen we studenten binden aan onze organisatie vooral met het oog op het tekort aan arbeidskrachten in de zorg.

In 2024 heeft dit reeds geleid tot een aantal structurele verbeteringen:

- Werkbegeleiders voelen zich versterkt en ervaren meer duidelijkheid in hun rol. Door het concretiseren van de rollen en taken in Ask-Me is het duidelijker geworden wat van iedereen wordt verwacht. Dat leidt tot een hogere kwaliteit van werk- en praktijkbegeleiding.
- Er wordt regelmatig overleg gevoerd met de scholen om de gaps tussen onderwijs en praktijk te dichten.

- Alle werkbegeleiders volgen de leergang praktijkleerversterkers waarbij vooral aandacht wordt besteed aan communicatie, gesprekstechnieken en feedback geven. Daarnaast worden groepssessies aangeboden voor de werkbegeleiders, waarin zij worden gecoacht en casuïstiek wordt besproken die ze in de praktijk tegenkomen.

Vanwege de innovatieve aanpak in werkbegeleiding heeft het project 'Praktijkleerversterkers' in 2024 van het ministerie van VWS de Koploperprijs ontvangen. Deze prijs wordt toegekend aan projecten die bijdragen aan de transformatie van de zorg, met nadruk op het verbeteren van toegankelijkheid, kwaliteit en betaalbaarheid van zorg, evenals het verlichten van de werkdruk voor zorgprofessionals.



4. Personeel en organisatie

Herstructurering

In de tweede helft van 2024 lag de focus op de herstructurering van Vitala+ en het aantrekken van twee nieuwe managers: een manager Bedrijfsvoering en een manager Zorg & Behandeling. Met de invoering van een nieuwe organisatiestructuur en het toevoegen van een managementlaag is beoogd om de organisatie meer slagkracht en wendbaarheid te geven. Vitala+ is nu ingericht rond twee onderdelen: Zorg & Behandeling en Bedrijfsvoering, wat bijdraagt aan betere samenwerking, flexibiliteit en efficiëntie.

Daarnaast is de kostenplaatsstructuur herzien om meer inzicht te krijgen in kosten en efficiency. Dit ondersteunt een betere kostenbeheersing en draagt bij aan een duurzamer financieel beleid.

Leiderschap

Onze leidinggevenden spelen een belangrijke rol in het realiseren van de doelstellingen van Vitala+, samen met onze medewerkers. In het verlengde van de herstructurering is gestart met het uitwerken van een visie op leiderschap. We willen een cultuur waarin medewerkers zich nog trotser voelen, graag willen werken en zich meer verbonden voelen. De visie legt de nadruk op het verbinden en inspireren van medewerkers en is gebaseerd op de vier kernwaarden van Vitala+: persoonsgericht, samenwerken, kwaliteit en vitaliteit.

Roosteren en werk-privébalans

Het roosterproject, gestart in 2022, is eind 2024 afgerond en opgeleverd met een roosterbeleid en roosterhandboek. Het doel van het project roosteren was het creëren van een betere balans tussen werk en privé en een goed ingericht structuurrooster. Deze manier van roosteren zorgt voor duidelijkheid én geeft ruimte voor eigen regie. Het helpt medewerkers om werk en privé beter op elkaar af te stemmen en draagt bij aan werkplezier en betrokkenheid.

Roosteren en plannen is en blijft een belangrijk thema voor Vitala+ en we streven naar nog meer balans. Balans voor medewerkers als het gaat om werk en privé, balans voor cliënten als het gaat over de afstemming van onze inzet op hun zorgvraag en balans voor de organisatie als het gaat over opbrengsten en kosten of inkomsten en uitgaven.

Inwerkprogramma's

Een van de speerpunten in 2024 was de verbetering van het inwerkproces en het warme welkom. In dat kader is 'Ask Me' geïntroduceerd: een digitale werkplek assistent waarin het inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers is opgenomen. Het programma is per functie op maat gemaakt en afgestemd op de specifieke behoeften van de medewerker. In combinatie met het buddysysteem zorgt dit ervoor dat nieuwe medewerkers zich sneller thuis voelen en goed worden ingewerkt.

Automatisering P&O-processen en HR Analytics

In 2024 hebben we belangrijke stappen gezet in de automatisering van P&O-processen, wat de administratieve last heeft verminderd en de nauwkeurigheid verhoogd. Ook hebben we met de implementatie van HR analytics via BI-tools de basis gelegd voor betere dataverzameling, -analyse en inzichten, wat ons zal helpen om strategische beslissingen beter te onderbouwen.

Verzuimmanagement

Het verzuimmanagement blijft een aandachtspunt. Het jaar 2024 is afgesloten met een verzuimpercentage van 8,3%, een lichte stijging ten opzichte van 2023 dat is geëindigd met 7,5%. Er is veel aandacht besteed aan preventie, begeleiding en het verbeteren van de arbeidsomstandigheden, met specifieke aandacht voor psychosociale belasting. De leidinggevende heeft een belangrijke rol gespeeld bij het verzuimproces. Leidinggevend worden verder ondersteund om verzuim tijdig te signaleren en het verzuimproces effectief te begeleiden.

RI&E

In 2024 is de Risico-inventarisatie en – evaluatie (RI&E) uitgevoerd. Hierbij is bewust voor extra aandacht voor de psychosociale arbeidsbelasting (PSA) en het binnenklimaat. Buiten de rondgang langs alle werkplekken is ook gebruik gemaakt van vragenlijstonderzoek en diepte-interviews. De acties uit het plan van aanpak van de RI&E, ge-

leverd in samenwerking met arbodienst HCC, worden verder doorgevoerd. De focus ligt hierbij op preventieve maatregelen en het bevorderen van gezonde werkomstandigheden. Van verzuim naar vitaliteit!

Aantrekken zorgpersoneel en krapte op arbeidsmarkt zorgpersoneel

Het gemiddeld aantal medewerkers bij Vitala+ is gedaald van 237 in 2023 naar 227 in 2024, omgerekend van 160 fte naar 156 fte. De krapte op de arbeidsmarkt bleef voelbaar, vooral voor zorgfuncties op niveau 3 en 4. Het verloop steeg naar 19,38% in 2024 (2023: 17,30%).

Vrijwel alle V&V-functies stonden continu open op onze website, sociale media en via samenwerkingspartners. Ondanks deze inspanningen blijft het aantrekken van zorgpersoneel een grote uitdaging. De recente wetswijzigingen rond de inzet van zzp'ers en strengere handhaving door de Belastingdienst zorgen daarnaast voor extra complexiteit bij het beheren van de flexibele schil. Om hierop te anticiperen, is eind 2024 besloten tot deelname aan een regionale flexpool, als oplossing binnen de kaders van de Wet DBA.

P&O 2025

In 2025 richten we ons op de thema's vinden, binden en boeien van personeel. Het gaat dan om het verbeteren van het aantrekkingsbeleid, het behoud van medewerkers, het verder automatiseren van HR-processen en het optimaliseren van het HR-beleid. Concrete aandachtspunten zijn goed werkgeverschap, het vergroten van de zicht-

baarheid van Vitala+ als aantrekkelijke werkgever, waarin werkplezier, ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden centraal staan.

Het roosteren wordt verder geoptimaliseerd door de implementatie van de rooster”app” (o.a. shiftbidding en shiftpicking). Deze app gaat bijdragen aan meer flexibiliteit, werktevredenheid, een betere werk-privébalans en een efficiëntere inzet van de medewerkers. Verder zetten we in op het verkrijgen van meer grip op verzuim door een verbeterde aanpak en de uitvoering van het plan van aanpak van de Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Alles gebeurt in lijn met de kernwaarden van Vitala+: persoonsgericht, samenwerken, kwaliteit en vitaliteit.



5. Facilitaire Services

In 2024 heeft Vitala+ binnen het facilitaire domein belangrijke stappen gezet op het gebied van verduurzaming. Duurzaam denken en doen is steeds meer verweven geraakt met de dagelijkse praktijk en sluit aan bij de bredere doelstellingen van de Green Deal Duurzame Zorg, waarmee Vitala+ zich committeert aan het verlagen van de milieu-impact van haar bedrijfsvoering. De duurzame aanpak kwam tot uiting in uiteenlopende projecten en maatregelen, met aandacht voor circulair werken, bewuste inkoop en het vergroten van betrokkenheid en bewustzijn onder medewerkers.

Een belangrijk resultaat is de installatie van zonnepanelen door de verhuurder op het dak van Vitala+ geweest; een stap richting een klimaatneutraal zorggebouw. Daarnaast zijn afvalstromen verder geoptimaliseerd, onder andere door aparte inzameling van PD-afval en het hergebruik van materialen waar mogelijk. De focus is verder verlegd naar centrale inkoop in plaats van kleine bestellingen bij allerlei verschillende leveranciers. Na de verhuizing is dit beleid wat uit het oog verloren, maar sinds 2024 is hier nadrukkelijk op verbeterd. Dit ook om transportbewegingen te beperken en bij de keuze van leveranciers is nadrukkelijk gekeken naar duurzaamheid, zoals bijvoorbeeld blijkt uit samenwerking met de meest duurzame wasserij.

Ook binnen het thema voeding zijn belangrijke stappen gezet. In het kader van voedselveiligheid én het tegengaan van voedselverspilling zijn processen tegen het licht gehouden. Er is een begin gemaakt met optimalisatie van de bestellingen door AZB'ers, met aandacht voor instructies, verant-

woordelijkheid en scholing. Deze verbetering draagt bij aan efficiëntere voedselproductie en minder waste, zowel in de keukens als op de afdelingen.

Op de werkvloer zijn daarnaast andere duurzame keuzes gemaakt. Zo zijn stoffen stoelen vervangen door hygiënische klapstoelen, is het Infusiecentrum voorzien van airconditioning ter verbetering van het werkklimaat en wordt de werkkleding op de meest duurzame manier geproduceerd, in lijn met onze bredere inkoopcriteria.

Medewerkers worden gestimuleerd om bewust met energie en materialen om te gaan, onder andere via interne communicatie en via veiligheids- en bewustwordingsrondes op de afdelingen. In het kader van 'vitale medewerkers in een vitaal gebouw' is het fietsplan wederom actief onder de aandacht gebracht en de dienstauto is definitief uit de roulatie genomen.

Binnen de Commissie Facilitair is de bewustwording rondom duurzaamheid versterkt. Thema's als voedselveiligheid, ergonomisch werken en klimaatbewuste keuzes zijn structureel besproken en geborgd in protocollen. Nieuwe initiatieven, zoals de verduurzaming van medicatieafval (Baxterzakjes), zijn in onderzoek en worden meegenomen in de ambities voor 2025.

Met deze stappen draagt Vitala+ bij aan een toekomstbestendige zorgorganisatie waarin duurzaamheid geen losstaand thema is, maar een integraal onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering.

6. IT



In 2024 is verder gewerkt aan het versterken van de IT-basis binnen Vitala+, in het verlengde van de IT-strategie VitalIT. Deze strategie heeft als doel een veilige, betrouwbare en toekomstbestendige digitale infrastructuur te realiseren, als fundament onder de groeiende zorgorganisatie. De focus lag dit jaar nadrukkelijk op het verbeteren van stabiliteit, veiligheid en basisfunctionaliteiten, mede in reactie op knelpunten die in de praktijk merkbaar waren.

Een van de belangrijkste ontwikkelingen was de inrichting en ingebruikname van een nieuwe BI-tool (Business Intelligence). Hiermee is een belangrijke stap gezet richting data gedreven sturing. De tool maakt real-time inzicht mogelijk in productie, personeelsinzet en financiën, en draagt zo bij aan betere besluitvorming en meer grip op processen binnen de organisatie. Dat helpt om zorg beter te organiseren en sneller in te spelen op de behoeften van patiënten.

Tegelijkertijd is in 2024 zichtbaar geworden dat verdere digitale doorontwikkeling, waaronder gegevensuitwisseling en EPD-optimalisatie, beperkt van de grond kwam. De toegenomen complexiteit van IT-projecten en het ontbreken van centrale regie maakten dat er onvoldoende voortgang werd geboekt op dit vlak. Mede hierom is in

2024 besloten de managementstructuur te versterken. Per 2025 start een nieuwe manager Bedrijfsvoering, met onder meer IT als belangrijk aandachtsgebied. Deze versterking is essentieel om de noodzakelijke stappen in digitale ontwikkeling wél effectief te realiseren.

De telefonische bereikbaarheid van Vitala+ was in 2024 een belangrijk aandachtspunt, omdat deze structureel onder de maat bleef. Het gebruik van wifi voor telefonie maakte duidelijk dat diverse technische, organisatorische en leveranciersgerelateerde factoren van invloed waren op de bereikbaarheid.. Een onafhankelijke partij heeft een diepgaande analyse uitgevoerd. De uitkomsten hebben bevestigd dat het probleem niet enkel technisch van aard is en verbetering vraagt om afstemming tussen verschillende leveranciers en duidelijke regie vanuit de organisatie. De aanbevelingen uit deze analyse worden in 2025 verder opgepakt onder aansturing van de nieuwe manager Bedrijfsvoering.

De basis is versterkt, maar verdere stappen zijn nodig om VitalIT echt tot bloei te brengen. De ambitie blijft: een IT-omgeving die ondersteunend is aan zorg, wendbaarheid mogelijk maakt, en bijdraagt aan passende hybride zorg voor de toekomst.



7. Financiën



7.1 Productie

De productie 2024 is hieronder op hoofdlijnen weergegeven:

Het aantal opnames / unieke cliënten was in 2024 als volgt. Ter vergelijking wordt vergelijkbare data uit 2023 weergegeven:

	2024		2023	
GRZ	74%	1049	71%	1168
ELV	17%	235	23%	371
Transfer	8%	117	5%	87
GZSP	1%	15	0%	0
ZVZ	1%	8	1%	18
Totaal	100%	1424	100%	1644

Naast de verblijfszorg die Vitala+ levert, bezoeken patiënten ook de organisatie voor een infuusbehandeling. In 2024 betrof dit 3.676 behandelingen, tegenover 3.825 in 2023.

Naast het aantal opnames en de unieke cliënten zijn, is ook de gemiddelde ligduur van belang. Dit is van belang voor de interne sturing, maar zegt ook iets over de intensiteit en kwaliteit van geleverde zorg. In 2024 was de gemiddelde ligduur als volgt:

	2024	2023
GRZ	27 dagen	25 dagen
ELV	13 dagen	13 dagen
Transfer	40 dagen	50 dagen
GZSP	81 dagen	-
ZVZ	31 dagen	27 dagen

De gemiddelde ligduur van GRZ is aanzienlijk lager in vergelijking met andere GRZ instellingen. De daling van de ligduur van de transfer patiënten is gerealiseerd door samen met de ketenpartners VVT (Envida en Sevagram) de doorstroming te verbeteren waarbij verhuizing naar locatie van eerste voorkeur is losgelaten.

De ontslagbestemming geeft relevante informatie weer over de geleverde kwaliteit van zorg door Vitala+. Niet alleen is dit een belangrijke interne indicator, ook financierende partijen zoals zorgverzekeraars zijn in toenemende mate geïnteresseerd in de ontslagbestemming. Voor revalidatiezorg geldt in de regel dat zorgverzekeraars vooral geïnteresseerd zijn in het aantal patiënten dat terugkeert naar huis. Uiteraard is dit ook voor Vitala+ altijd de doelstelling.

Hieronder wordt de ontslagbestemming per cliënt weergegeven zoals deze in 2024 was, en ter vergelijking ook 2023:

	GRZ				ELV				Transfer			
	2024		2023		2024		2023		2024		2023	
Naar huis	892	85%	1007	86%	0	0%	106	29%	0	0%	0	0%
Naar Wlz	73	7%	111	10%	0	0%	0	0%	0	0%	83	95%
Naar GRZ (intern)	0	0%	0	0%	0	0%	265	71%	0	0%	0	0%
Naar Maastricht UMC+	42	4%	12	1%	0	0%	0	0%	0	0%	2	2%
Interne doorstroom naar andere financiering	31	3%	20	2%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Overleden	10	1%	18	2%	0	0%	0	0%	0	0%	2	2%
Totaal	1049	100%	1168	100%	0	0%	371	100%	0	0%	87	100%

De ontslagbestemming van de patiënten die op basis van ZVZ, ELV en Transfer zijn opgenomen, is in 2024 niet juist en/of volledig geregistreerd. Vandaar dat deze gegevens ontbreken.

7.2 Omzet en resultaatontwikkeling

Financieel beleid

Het financieel beleid van Vitala+ is gericht op het tegelijk leveren van uitstekende zorg en behandeling en een ‘gezond’ financieel resultaat. Voor 2024 was het streven om gezien het resultaat van 2023 een nulresultaat te behalen. Binnen dit speelveld is de uitdaging om de zorg die onze patiënten nodig hebben in lijn te brengen met de vergoedingen van de zorgverzekeraars. Dit vraagt van Vitala+ financiële focus op zowel korte als lange termijn.

Continuïteit

In de jaarrekening 2024 wordt evenals voorgaande jaren uitgegaan van de veronderstelling dat de activiteiten in de jaren na 2024 worden gecontinueerd. Jaarlijks worden er contractuele overeenkomsten gesloten met de zorgverzekeraars, waarbij de financieel kwantitatief belangrijkste inkoopclusters (VGZ en CZ) zich hebben uitgesproken voor een meerjarige relatie met jaarlijkse volume- en tariefafspraken. Dit geldt eveneens voor de samenwerking met Maastricht UMC+ en Stichting Envida, die gebaseerd is op onderlinge dienstverleningsovereenkomsten met de intentie van meerjarige voortzetting hiervan. Voor continuïteit is het van belang dat Vitala+ stabiel en financieel (duurzaam) gezond is.

Financieel resultaat

Het boekjaar 2024 is afgesloten met een positief resultaat van € 14.890 Het begrote resultaat voor 2024 was € - 485.832.

Het resultaat in 2024 is positief en bedraagt € 15.000 (2023: € 226.000 negatief). Dit positieve resultaat is met name toe te schrijven aan een toename van de inkomsten van € 1.893.000, voornamelijk uit de Zorgverzekeringswet. Daartegenover staan hogere kosten. De personeelskosten zijn gestegen, vooral door cao-verhogingen. Daarnaast zijn de algemene kosten toegenomen als gevolg van het stijgende prijsniveau. Ook de energiekosten zijn hoger door een eindafrekening over 2023 en hogere contractprijzen in 2024. Het positieve resultaat over 2024 wordt, conform de resultaatbestemming, toegevoegd aan de overige reserves.

De financiële kengetallen 2024 – 2023 zijn als volgt:

	2024	2023
Solvabiliteitsratio (EV / BT)	57%	50%
Weerstandvermogen (EV / TO)	21%	23%
Eigen Vermogen (EV)	€ 3.835.413	€ 3.820.523
Balanstotaal (BT)	€ 6.699.958	€ 7.695.085
Totaal opbrengsten (TO)	€ 18.415.644	€ 16.522.388

Solvabiliteit

De solvabiliteit is een kengetal dat de verhouding aangeeft tussen het vreemd vermogen en het eigen vermogen en laat zien hoe groot de afhankelijkheid is van schuldeisers. In de zorgsector wordt een solvabiliteit van 25% noodzakelijk geacht. Met 57% wordt dit in 2024 gerealiseerd.

Weerstandvermogen

Het weerstandvermogen geeft een indicatie over de mate waarin de organisatie in staat is niet-structurele tegenvallers op te vangen zonder dat de continuïteit in gevaar komt. Het is van belang voor het bepalen van de gezondheidstoestand van de financiële positie van de organisatie. Het weerstandvermogen in 2024 bedraagt 21%. In de zorgsector wordt een minimaal weerstandvermogen van 20% noodzakelijk geacht.

Liquiditeit

	2024	2023
Liquiditeit ratio	2	0,9
Vlottende activa (inclusief liquide middelen)	€ 4.052.236	€ 2.736.081
Totaal kortlopende schulden	€ 2.074.622	€ 3.018.730

De liquiditeitsratio geeft aan in welke mate Vitala+ aan haar lopende betalingsverplichtingen kan voldoen. Een gangbare norm is minimaal 1,0. De liquiditeit ratio van bedraagt in 2024 2 en is daarmee hoger dan de norm. De liquiditeit is en blijft een aandachtspunt.

De liquiditeitspositie binnen Vitala+ wordt periodiek bewaakt door het opstellen van liquiditeitsprognoses. Toekomstige ontwikkelingen worden met de bestuurder besproken, zodat tijdig acties ingezet kunnen worden ter voorkoming van knelpunten in de bedrijfsvoering.



8. Ambitie / vooruitblik 2025



Terwijl we in dit bestuursverslag terugblikken op het jaar 2024, kijken we ook vooruit. De koers voor 2025 markeert een belangrijke volgende stap in de ontwikkeling van Vitala+.

We zijn ons bewust van de dynamische, uitdagende en complexe omgeving waarin Vitala+ acteert. Zo neemt de zorgvraag in de regio toe, terwijl personeelsbeschikbaarheid en financiële groei ruimte onder druk staan. Een toekomstbestendige organisatie vraagt om een strategische focus op personeel. In 2025 zetten we stevig in op het aantrekken, behouden en ontwikkelen van personeel. We creëren een aantrekkelijke leer- en werkomgeving waarin ruimte is voor professionele groei.

Technologische ontwikkelingen, veranderende patiëntwensen en verschuivende rollen van verschillende aanbieders of contractpartijen bieden uitdagingen, maar ook kansen. De roep om de 'juiste zorg op de juiste plek' wordt steeds groter.

Daarom werken we aan duurzame en betaalbare zorg, verplaatsen van zorg (dichter bij patiënten thuis) en het vervangen van zorg (door informele zorg en zoveel mogelijk actief betrekken van de mantelzorgers). Daarnaast zullen – om Vitala+ toekomstbestendig te maken - samen met onze ketenpartners scenario's van zorgportfolio voor Vitala+ uitgewerkt worden.



Bijlage 1 **Koersplaat 2024**



Ketenzorg: de juiste zorg op de juiste plek

Strategische doelen

1. Integrale aanpak met alle ketenpartners in de regio, zodat we goede revalidatie en coördinatie realiseren voor ouderen met een acute zorg- en herstelwag
2. Voorontwerp van innovatie en vernieuwbare opnames ouderen in ziekenhuis
3. Goede tijdige triage en coördinatie in samenwerking met de partners
4. Infrastructuur voor 24-uurs opname revalideren op malissen
5. Ambulante revalidatie opnamen met behandeling en begeleiding

Doelen 2024

1. Verbeteren doorstroming patiënten door afgestemd capaciteitsmanagement, met beter inzicht en goede samenwerking met ketenpartners
2. Tijdige juiste triage in verschillende vormen en in samenwerking met netwerk ouderenzorg
3. Ambulante revalidatie zorgpaden verspreken door zelfmanagement en inzet van sociaal netwerk van de cliënt

Strategische doelen

1. Multidisciplinaire aanpak, waarbij de regio vaert en de uitdowsten van zorg en de ervaring van de patiënt verbeteren
2. Doe-het-zelf revalidatieklimaat, prikkelvol en uitdagend, zodat fysieke activiteit en tijd aan therapie vergroten
3. Zorgpaden met integrale aanpak met vroeginvaling, crisishulp, vlotte doorstroming, observatie, dagblijven en begeleiding op afstand
4. Teamdynamiek waarin multidisciplinair samenwerken, leren en innoveren resulteert in vitaal werk- en leefklimaat

Doelen 2024

1. Zorgpaden gefaseerd realiseren door koppeling met ONS EPD middelen werkplannen en inzet van centrale planning. te starten bij CVA
2. Actieve bijdrage van mantelzorgers en het sociaal netwerk van de patiënt bevorderen, waardoor revalidatiedoelmat versterkt en medewerkers ontlast worden
3. Krijste taken en processen verbeteren met werkspecialisatie onder begeleiding van leerambassadeurs en experts
4. Organisatiewetgeving met focus op team scholingsplannen en leiderschapsonwikkeling

Team aan zet: multidisciplinair samenwerken

STAKEHOLDERS

Patiënten en mantelzorgers

Maastricht UMC+

Envida en Sevagram

Eerstelijns zorg: huisartsen, paramedici en thuiszorg

Samenwerkingsverbanden: BOAZ, Alliantie Santé, Netwerk Ouderenzorg Maastricht Heijland

Overheid en toezichtshouders: gemeente, IGL en HIZ

Leveraged

Onderwijs en onderzoek: Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg, MUMC+ Academic, Envida Academic, Academie Patient Mantelzorg

Zonnepanelen

Expertisecentrum: revalidatiezorg ouderen

Strategische doelen

1. Toonaangevend zijn in kennis en innovatie van ouderenzorg met een acute of kortdurende zorgvraag
2. Excellente zorgpaden voor specifieke patiëntgroepen
3. Kennisontwikkeling, onderwijs en onderzoek door process-analysen, academisering en innovatie van zorg en behandeling (en aantrekkelijke leerplek zijn)
4. Praktijkgericht onderzoek samen met Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg

Doelen 2024

1. Doelgroepselectie voor excellente zorgpaden (samen met MUMC+ en andere partners in de regio)
2. Ambulante zorg optimaliseren en uitbreiden (incl. onderzoek)
3. Actief participeren in academisch onderzoek
4. Opstellen van zorgprofessionals op alle niveaus

Strategische doelen

Een vitale organisatie met doelmatige bedrijfsvoering:

1. goede medewerkers en cliëntverdedigheid
2. hoge kwaliteit van zorg
3. doeltreffende processen en informatiesystemen
4. een vitaal werk- en leerklimaat
5. financieel fit voor de toekomst

Deelen 2024

1. Vergroten medewerkerstevendigheid: beten en binden
2. Meerjare strategisch personeelsplan en -korts
3. Teamcoaches verbeteren door een passend jaarroster
4. Wervingkracht vergroten voor medewerkers en leerlingen
5. Nieuwe medewerkers en leerlingen met aandacht begeleiden
6. Versterken van integrale P&C-cyclus met goede stuurinformatie
7. Kwaliteitshandboek eenduidig, eenvoudig & gebruikersvriendelijk
8. Positieve impact van restaurant ook in financieel resultaat
9. IT roadmap passend bij IT-strategie
10. Financieel actieplan 2024

11. Strategische koers 2025-2030 met zorgportefolio-analyse

Vitale organisatie: doelmatige bedrijfsvoering.

Bijlage 2

Samenstelling Raad van Toezicht



Samenstelling Raad van Toezicht

Naam	Aandachtsgebied	Hoofd- en/of nevenfuncties
A. Houtsma (m)	Voorzitter Raad van Toezicht	• Lid Raad van Toezicht Levvel, een aanbieder in en rondom Amsterdam van specialistische jeugdhulp en -GGZ • Bestuursvoorzitter van Egidius zorgconcepten te Tilburg • Lid redactieraad ICT & Health te Ewijk
R.F.M. Ruijters (m)	Vicevoorzitter Raad van Toezicht Lid Remuneratiecommissie	• Voorzitter Raad van Bestuur Envida • Bestuurslid Deken Hanneman Stichting • Lid Raad van Advies van Lime • Bestuurslid Immens. • Voorzitter Zorgconnect Zuid-Limburg
L.J.H.M. Brans-Brabant (m)	Voorzitter Auditcommissie	• Voorzitter Raad van Toezicht Your Coach Next Door • Voorzitter bestuur Deken Hanneman Stichting • Penningmeester Restauratiestichting St. Servaasbasiliek • Lid Auditcommissie Raad van Bestuur Universitair Ziekenhuis Antwerpen • Secretaris bestuur stichting talentenfonds Maastricht, Gave
I.A. ter Laak (v)	Contactpersoon ondernemingsraad Voorzitter van de commissie Kwaliteit en Veiligheid	• Directeur MUMC+
J.M.G.A. Schols (m)	Lid commissie Kwaliteit en Veiligheid	• Hoogleraar Ouderengeneeskunde Universiteit Maastricht • Lid Gezondheidsraad • Lid Advies Commissie Pakket van Zorginstituut
R.P.M.C. Counet (m)	Lid Auditcommissie	• Voorzitter bezwarencommissie Functiewaardering SGL • RvE manager P&O a.i. stichting Zuyderland
J.L.L.M. Peeters (m)	Contactpersoon cliëntenraad	





Vitala+
Gronsvelderweg 140
6229 VN Maastricht
T. 043 601 9400
E. info@vitalaplus.nl