



Bestuursverslag 2023

Dit verslag maakt onderdeel uit van de jaarverantwoording 2023, samen met de jaarrekening en DigiMV.

Het is bewust een compact verslag.

Indien u meer informatie wilt over de mooie resultaten van Vitalis verwijzen wij u graag naar onze vernieuwde website

www.vitalis.nl



1. Algemene informatie

Dit is Vitalis

Vitalis is specialist in de ouderenzorg. Wij bieden welzijn, zorg en wonen aan ouderen in Eindhoven, Geldrop en Heerlen. Dit vindt plaats op één van onze 23 locaties of bij de mensen thuis.

Kernwaarden

Iedereen doet ertoe bij Vitalis, iedereen doet mee en iedereen doet zoveel mogelijk zelf. Vitalis hanteert deze kernwaarden (ertoe doen, meedoen en zelf doen) als uitgangspunt voor haar werkwijze. Ze gelden voor iedereen: ouderen, naasten, medewerkers en vrijwilligers.

Doelgroep

We zorgen voor mensen met psychogeriatrische en somatische problemen, revalidatie, Parkinson, kwetsbare ouderen met multidisciplinaire zorg en terminale ouderen. Voor iedere doelgroep hebben we een zorgconcept, waarin de mogelijkheden van de locatie en de omgeving maximaal worden benut.

In 2023 heeft Vitalis gemiddeld 3.188 cliënten in zorg. Het gemiddeld aantal bezette WLZ plaatsen per dag is 1.248 (2022: 1219). Onderstaande tabel geeft hiervan de gemiddelden per product weer.

Product	2023	2022
VV 4	224	221
LG 4	8	7
VV 5	481	453
LG 5	1	0
VV 6	294	302
LG 6	8	6
VV 7	162	156
LG 7	1	2
VV 8	23	22
VV 9b	9	12
VV 10	1	2
GGZ wonen	29	28
Crisisopname	6	8
Logeerplaats	1	1
Totaal	1.248	1.219

Expertises

We hebben expertise op het gebied van revalidatie, Parkinson, gerontopsychiatrie, dementiezorg, palliatieve zorg en crisisopnamen. We zijn specialist in de regio en bieden collega-zorgorganisaties graag een helpende hand. En als ambitieuze en innovatieve organisatie blijven wij deze deskundigheid en specialisaties voortdurend ontwikkelen. Ons doel is dat ouderen zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen.

Vrijwilligers

Vitalis heeft ruim 1.250 vrijwilligers, welke begeleid en ondersteund worden door coördinatoren. Onze vrijwilligers zijn voor ons essentieel. Daarom zorgen wij dat ze zich thuis voelen en waar nodig opgeleid worden.



Medewerkers

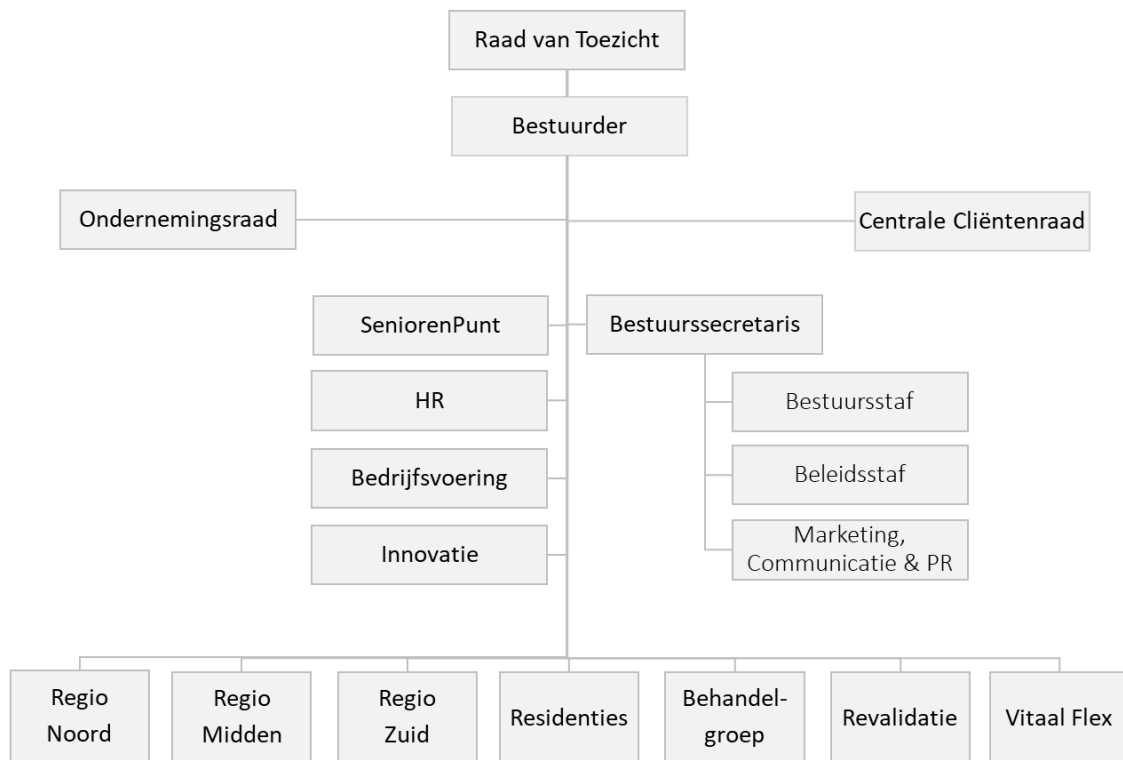
In 2023 heeft Vitalis 3.197 medewerkers in loondienst, 1.673 aan fulltime- equivalenten. De instroom voor geheel 2023 bestond uit 593 personen, de uitstroom uit 633 personen. Het verzuim bedroeg in geheel 2023 (exclusief zwangerschapsverlof) 6,2%.

Inspraak & medezeggenschap, toezicht en structuur

Vitalis is een stichting onder de naam van Vitalis WoonZorg Groep.

Vitalis heeft een Raad van Toezicht, een eenhoofdige Raad van Bestuur, een Ondernemingsraad en een Centrale Cliëntenraad.

Het directieteam bestaat uit directeuren zorg en managers ondersteunende diensten (gericht op de driehoek kwaliteit, medewerkers en financiën). De managers ondersteunen en begeleiden de vitale teams.



Samen houden we elkaar scherp en maken we keuzes.

Op de website www.vitalis.nl zijn de jaarverslagen van de Centrale Cliëntenraad, de Ondernemingsraad en de Raad van Toezicht te vinden.

Juridische structuur

Stichting Vitalis WoonZorg Groep kwalificeert als een economische eenheid waarin rechtspersonen organisatorisch zijn verbonden en stelt derhalve een geconsolideerde jaarrekening op. In de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Vitalis WoonZorg Groep zijn de financiële gegevens van Stichting Vitalis Residentiële Woonvormen opgenomen.



2. Verslag van het afgelopen jaar

Maatschappelijke opgave

Met een verslag kijk je terug. Vitalis kijkt graag vooruit. Het hier en nu is belangrijk, en tegelijkertijd dienen we ons voor te bereiden op de toekomst. Zoals iedereen weet, kent die de nodige uitdagingen. We staan in Nederland voor een veranderopgave, omdat de zorgvraag stijgt en de arbeidsmarkt krap is. De toenemende zorgvraag kan dus niet met extra arbeid worden beantwoord. De toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg, en de houdbaarheid van de kwaliteit van zorg staan daarmee onder druk. Dit lijkt geen lonkend perspectief. Vitalis wil graag optimistisch blijven. We zien deze uitdagingen met vertrouwen tegemoet, omdat we een gezonde basis hebben en geloven in de veerkracht en het oplossingsvermogen van mensen.

Visie op Welzijn, Zorg en Wonen

Wij geloven dat mensen het gelukkigst zijn als ze zo lang mogelijk het leven kunnen leiden dat ze gewend zijn. Niemand wil afhankelijk worden. De focus ligt daarom op het behoud van eigen regie. Voordat we welzijn, zorg of wonen aanbieden, willen we ouderen écht goed kennen. Niet een aandoening of ziekte, maar de mens zelf staat centraal. We doen ons best om de leefstijl, wensen en voorkeuren goed in kaart te brengen en samen beoordelen we wat Vitalis hierin kan betekenen.

Strategische doelstellingen en realisatie

De strategische doelen van Vitalis zijn het antwoord van Vitalis op de maatschappelijke opgave. Ze staan aan de hand van vijf expedities beschreven in het koersplan 2020-2023. Hieronder worden per expeditie een aantal belangrijke projecten/activiteiten en resultaten toegelicht.

De kunst van gelukkig ouder worden

De term 'kunst' in onze missie heeft twee betekenissen: het is een hele kunst om gelukkig ouder te worden, én we zetten kunst en cultuur in om onze ouderen zoveel mogelijk geluksmomenten te bezorgen. Hieronder enkele voorbeelden:

- **Trotse kameraden**
Theaterproject voor vitale en minder vitale ouderen (Somatiek en PG), wijkbewoners, vrijwilligers en (zorg)medewerkers o.l.v. professionele regisseurs.
- **Deelname GLOW**
Vanuit het project Lichterbij waren prachtige levensgedichten op grote lampenkappen te zien tijdens Glow.
- **Heel Vitalis Kookt: Kookwedstrijd**
- **Film bewoners Parc Imstenrade en Wilgenhof**
Bewoners (Harry en Marijke) van Vitalis vertellen over Kunst en Cultuur
- **Kunstproject: Let's bring colour to our city**
Drie woensdagmiddagen hebben veertien kinderen van expats samen met tien bewoners van Berckelhof gewerkt aan een kunstproject. Berckelhof won hiermee de derde prijs van de publieksjury van de Zorgsaamwonen Award.
- **Berckelhof: Boefjes en Barista's**
Iedere maandagochtend leren drie generaties elkaar kennen onder het genot van een kopje koffie,



knutselen en plezier maken.

- (S)pionieren
In het project (S)pionieren ontwikkelden Vitalis, Cultuur en Kunst Eindhoven (CKE) en Nivel een duurzame werkwijze die kunstdocenten opleidt voor de doelgroep ouderen en drempels voor kunstdeelname door ouderen wegneemt.
- Het Vonderrondje
Een dementievriendelijke wandelroute van 800 meter door de wijk Vonderkwartier.
- Tonen over Toen in samenwerking met CKE
Tien singer-songwriters gingen in gesprek met 16 bewoners van Vitalis. Op basis van de persoonlijke verhalen maakten zij prachtige, hartverwarmende, liedjes.

Webshop atelier SKON

Atelier SKON is een creatieve broedplaats waar deelnemers restmaterialen omtoveren tot kunstwerken en producten. Hierbij wordt gekeken naar ieders unieke talenten en krachten. Door dit te stimuleren ontstaan er niet alleen mooie producten, maar ook inspirerende ideeën. Eén van deze ideeën was een webshop. Vanzelfsprekend zijn de deelnemers betrokken bij het gehele proces. Van het maken van producten tot het inpakken van pakketjes en van het onderhouden van de webshop tot het verzenden van de bestelling: iedereen draagt een steentje bij. www.atelierskon.nl

Nieuwe visuele identiteit voor Vitalis

In een wereld waarin alles verandert, beweegt Vitalis mee. In 2023 is een nieuwe huisstijl ontwikkeld. Een frisse stijl die past bij waar we staan: De kunst van gelukkig ouder worden. Tegelijkertijd hebben we de visie op welzijn, zorg en wonen aangescherpt én een doorvertaling gemaakt naar het werkgeversmerk. Zowel onze corporate website als onze Werkenbij-website zijn volledig vernieuwd.

Fijnste club om te werken

Aangepaste organisatiestructuur

Om onze organisatie klaar te maken voor de toekomst is de organisatiestructuur van Vitalis aangepast (zie ook *het organogram in hoofdstuk 1*). Met deze nieuwe herverdeling maken we een stap die meer passend is bij het toekomstgericht werken waarbij de regio's (wijken) centraal staan: diverse soorten zorg, in de wijk, dichtbij de oudere georganiseerd, samen met collega's en partners en vooral samen met de oudere en zijn/haar omgeving. Dit sluit aan bij de ambities in ons koersplan waarbij een van de expedities zich richt op het langer zelfstandig thuis wonen.

Functiehuis

in 2023 hebben we alle functies bij Vitalis generiek beschreven en ondergebracht in één functiehuis. Het aantal verschillende functiebeschrijvingen is teruggebracht van 269 naar 96.



Leiderschapstraject

Directeuren, managers, artsen en psychologen hebben een belangrijke rol bij Vitalis in het uitdragen van het de missie en zienswijze van Vitalis. Zij dragen bij aan het toekomstbestendig maken van de Vitalis organisatie. We zijn een leiderschapsprogramma gestart voor deze groep met een gezamenlijke aftrap in oktober. De 4 pijlers (zie hiernaast) zijn de basis van het leiderschap bij Vitalis. Het doel van het programma is dat iedereen een aantal stappen maakt in zijn of haar ontwikkeling en dat er nieuwe verbindingen ontstaan die samen leren en innoveren effectiever maakt. Het programma wordt volledig in-huis ontwikkeld met een aantal experts van buiten. Eigen talent krijgt ruimte in het programma (bv de geestelijk verzorgers als intervisie begeleider, HR collega's als terug koppelaars van de ACT-meting). Er wordt ingezet op een impactvolle verandering.



Inzet talent medewerkers

We geloven dat ieder mens zichzelf moet kunnen zijn op het werk. En elk mens heeft unieke talenten. Bij Vitalis mag iedere medewerker vier uur per maand van zijn of haar werktijd besteden om dit eigen en mooie talent in te zetten op het werk. Denk bijvoorbeeld aan muziek maken voor ouderen.

Inzet vakantiekrachten / zomerhulpen

De campagne vakantiekrachten / zomerhulpen was succesvol met de instroom van 71 vakantiekrachten.

Vitalis Festival voor alle medewerkers en vrijwilligers, vakantiekrachten en zomerhulpen

In juni vierden we samen een fantastisch feest op Beachclub Sunrise. Zo'n 2.000 collega's, vrijwilligers, vakantiekrachten en zomerhulpen vierden samen feest. De energie van iedereen in combinatie met het heerlijke weer en een breed scala aan artiesten maakten het feest onvergetelijk. Een meer dan verdiende beloning voor alle inzet die iedereen iedere dag weer geeft aan alle ouderen!

25 jarig bestaan locatie Brunswijk

Met een mooi feest voor onze medewerkers!

Samenwerking Sint Lukas en Vitalis

Hoe zorgen we ervoor dat onze nieuwe dienstkleiding aansluit bij de wensen van medewerkers? Met deze uitdaging gingen 12 studenten aan de slag. Ze creëerden 12 unieke concepten waar medewerkers op konden stemmen. De bevindingen worden meegenomen bij de uiteindelijke ontwerpkeuze.

Leren innoveren

Naast een team Innovatie hebben we binnen Vitalis een innovatieraad die fungeert als adviesorgaan op het gebied van innovatie. De innovatieraad bestaat uit een brede vertegenwoordiging vanuit de organisatie. Denk hierbij aan (wijk)verpleegkundigen, managers, CCR, het innovatieteam en ondersteunende diensten. De raad komt ieder kwartaal bijeen.



Langer zelfstandig, langer thuis

Programma Versnelling 2023

Ook Vitalis denkt na over het thema: Hoe om te gaan met de toename van de vraag naar zorg in relatie tot de afname van de beschikbaarheid van zorg. Medewerkers, vrijwilligers, ouderen en naasten realiseren zich dat het anders moet, terwijl we samen blijven zorgen dat ouderen gelukkig ouder worden en medewerkers die dingen doen die nodig zijn, waar zij goed in zijn en die het verschil maken.

In het programma Versnelling 2023 hebben we drie zaken extra aandacht gegeven:

De behoefte van ouderen echt kennen:

Weten wat wel en niet nodig is. Stoppen met automatisen, met dingen doen waar niet om wordt gevraagd. Kijken naar wat de oudere wil en wat de mogelijkheden zijn.

In 2023 is daarom gestart met een pilot ten behoeve van het goede gesprek en hoe dit te faciliteren. Dit krijgt in 2024 een vervolg.

Welzijn verhogen:

Aandacht voor welbevinden zorgt ervoor dat ouderen en medewerkers zich prettiger voelen. Ouderen die zich prettiger voelen, hebben minder zorg nodig.

Welzijn heeft daarom een belangrijke plaats in de visie, het beleid en de uitvoering bij Vitalis.

Het toepassen van nieuwe mogelijkheden:

Het is een kunst om jezelf steeds aan te passen, om open te staan voor nieuwe mogelijkheden, om te kijken naar wat wel kan, (bewezen) innovaties te omarmen. We willen het adoptievermogen van ouderen en medewerkers vergroten.

In 2023 is gewerkt aan verschillende innovaties. In hoofdstuk 5 zijn voorbeelden opgenomen.



Specialist in de ouderenzorg, expert in de keten

Opening De Paladijn in Geldrop

De Paladijn is een nieuwe, kleine, woonzorgvoorziening voor mobiele senioren met dementie in Geldrop. Het is een zelfstandige woonvorm waar het sociale netwerk betrokken is en blijft bij de zorg en ondersteuning.

Expertisecentrum Parkinson

Vitalis heeft al jarenlang een groeiend Expertisecentrum Parkinson en vervult daarmee een kartrekkersrol voor de regio. Uitgangspunt van het Expertisecentrum is maximale samenwerking, kennisdeling en verbinding met regiopartners. Naast samenwerking met de ziekenhuizen is er intensieve samenwerking met de VVT-partners Archipel, ZuidZorg en Zorgboog. Samen worden de differentieermiddelen vanuit het zorgkantoor ingezet om de zorg op het gebied van Parkinson voor de regio goed in te richten.

Verdergaande samenwerking op het gebied van Parkinson

Vitalis, het Catharina Ziekenhuis en Máxima MC werken al jaren samen op het gebied van de ziekte van Parkinson. De komende jaren wordt deze samenwerking verder geïntensiveerd. We starten met het samen ontwikkelen van diensten op het gebied van tijdelijke opname voor Parkinsonpatiënten. Deze diensten worden in het Vitalis Parkinson Expertisecentrum gevestigd. Hier krijgen de patiënten gespecialiseerde en gerichtere zorg in een setting die meer overeenkomt met thuis, waardoor Parkinsonpatiënten niet meer in het ziekenhuis hoeven te worden opgenomen. De druk op de ziekenhuiszorg wordt hierdoor verlaagd.

GRZ Regio Meet & Greet

Voor de tweede keer vond de GRZ Regio meet & greet plaats: zo'n vijftig deelnemers uit de ziekenhuizen en de geriatrische revalidatie in Zuidoost-Brabant waren aanwezig. Het mini-symposium had niet alleen als doel om van elkaar te leren en inspiratie op te doen vanuit andere regio's, maar ook om ervoor te zorgen dat collega's elkaar daadwerkelijk kennen over de muren van de eigen zorgorganisatie heen.

In de GRZ-keten worden cliënten overgeplaatst van ziekenhuis naar revalidatie, om uiteindelijk weer zelfstandig naar huis terug te keren. Deze samenwerking is belangrijker dan ooit, in tijden van toenemende patiënt-aantallen met complexe problematiek en een krappe arbeidsmarkt. De deelnemers gingen met elkaar in gesprek over diverse thema's: het toenemend aantal revalidanten met cognitieve problematiek, de samenwerking tussen de zorgprofessionals en het sociaal netwerk van de revalidant, de mogelijkheden van thuis-revalidatie en de rol van innovatie in de revalidatie.

Zelfstandig wonen met hulp van Vitalis behandelaren

Ouderen blijven steeds vaker thuis wonen, maar dat lukt niet zonder de juiste hulp. Vitalis is de expert op het gebied van welzijn en zorg voor ouderen. Niet alleen in het verpleeghuis, maar ook ouderen, die zelfstandig wonen op de wijklocaties kunnen gebruik maken van de behandelexpertise. Door de juiste preventieve maatregelen in te zetten, kan het leven een stuk aangenamer worden. Het is belangrijk dat de wijkverpleegkundigen en huisartsen goed weten wat onze mogelijkheden zijn. Onze meerwaarde zit vooral in onze multidisciplinaire samenwerking die cliënten helpt bij het terugkrijgen van de zelfstandigheid waardoor minder inzet van thuiszorg nodig is. Vitalis heeft 120 behandelaren in dienst. Vrijwel dagelijks zijn fysiotherapeuten, ergotherapeuten, diëtisten en psychologen aanwezig op de locaties. Ook logopedisten en muziektherapeuten kunnen worden ingeschakeld.



Crisisopnamen

Vitalis heeft 126 mensen voor crisisplaatsing opgevangen en 118 mensen doorgeplaatst. Het proces aanmelding tot beoordeling van een crisis is verbeterd, zodat het aantal inbewaringstelling (IBS) en het aantal crisisopnamen en doorplaatsingen is afgenomen.

Regionale samenwerking t.b.v. juiste zorg op de juiste plaats én langer zelfstandig thuis

Vanuit SeniorenPunt coördineert Vitalis de regionale samenwerking rondom vraag en aanbod. In 2023 werden vanuit die rol de initiatieven Zorgwijzer, ZET en de opzet van regionaal capaciteitsmanagement voorbereid in nauwe samenhang met andere domeinen in de zorgketen. Zorgwijzer helpt professionals bij het organiseren van vervolgzorg als dat niet of niet snel genoeg lukt. Het Zorgwijzer Escalatie Team (ZET) zoekt vanuit een multidisciplinaire blik over organisatiegrenzen heen naar oplossingen die wél kunnen. Met ziekenhuizen, thuiszorg, huisartsen, GGZ en VVT werden voorbereidingen getroffen voor een IZA (Integraal Zorgakkoord) aanvraag om gezamenlijk regionaal capaciteitsmanagement op te zetten.

Via de verbinding met woningcorporaties Wooninc., 'Thuis en Woonbedrijf is het mogelijk om met voorrang door te stromen/verhuizen naar een beter passende (senioren)woning, bijv als terug naar het eigen thuis na een kort verblijf niet meer mogelijk is. Daarmee kunnen onnodige verhuizingen naar verpleeghuiszorg uitgesteld en/of voorkomen worden.

3. Financiële analyse 2023

Het onderstaande overzicht geeft een samenvatting van de belangrijkste financiële kengetallen, zowel geconsolideerd als enkelvoudig. Daarna worden de enkelvoudige cijfers toegelicht.

Financiële kengetallen (x € 1.000)	2023		2022	
	Geconsolideerd	Enkelvoudig	Geconsolideerd	Enkelvoudig
Totale opbrengsten	€ 178.336	€ 171.556	€ 165.486	€ 159.010
Resultaat	€ 4.854	€ 4.521	€ 3.653	€ 3.216
Resultaat ratio (resultaat / totale opbrengsten)	2,7%	2,6%	2,2%	2,0%
Liquiditeit (vlottende activa / vlottende passiva)	2,2	2,2	2,3	2,1
Solvabiliteit (eigen vermogen / balanstotaal)	61,7%	61,7%	63,0%	63,3%
Weerstandsvermogen (eigen vermogen / totale opbrengsten)	26,5%	25,3%	25,6%	24,4%

Behaalde omzet en resultaten

Het bedrijfsresultaat 2023 van Vitalis bedraagt € 4,5 miljoen positief en dat is € 1,3 miljoen hoger dan in 2022.

De totale bedrijfsopbrengsten zijn met € 12,5 miljoen (7,9%) gestegen ten opzichte van 2022 en de bedrijfskosten laten een iets lagere stijging zien met € 12,1 miljoen (7,8%). Het huidige rendement stijgt hiermee naar 2,6% (2022: 2,0%) en voldoet ruimschoots aan het intern gestelde kader van 1,5%.

De belangrijkste oorzaken van de opbrengsten- en kostenstijging zijn als volgt:

- De zorgopbrengsten nemen toe met € 12,7 miljoen en dit is grotendeels het gevolg van de prijsindex op de tarieven, daarnaast een kleine volumestijging en zorgverzwaring.
- De toename van personeelskosten (€ 8,5 miljoen) is voornamelijk het gevolg van de CAO stijging (3% per 1 maart en 5% per 1 oktober). De totale fte inzet is minimaal gedaald (0,5%), het aandeel inhuur van de totale fte inzet stijgt met ruim een procent naar 8,5%.



- De stijging in overige bedrijfslasten (€ 4,0 miljoen) komt voornamelijk door hogere energiekosten, hogere inkoopkosten ten aanzien van horeca en ICT.

Financiële positie & prestatie indicatoren

Vitalis hecht aan een sterke financiële positie, om ook in periodes waarin de exploitatie onder druk staat haar eigen strategie te kunnen uitvoeren. Op dit moment is financiering niet van toepassing op Vitalis en is de solvabiliteit met 62% zeer goed te noemen en ligt deze ruim boven de interne norm van 40%. Daarnaast streeft Vitalis naar een weerstandsvermogen tussen de 25% en 30%. Voor 2023 komt het weerstandsvermogen op 25% - een stijging van 1% ten opzichte van afgelopen jaar - en daarmee voldoet het aan het intern gestelde kader van 25%. Uitgaande van de begroting 2024 en een beoogd resultaat van 1,5% van de omzet voor de jaren daarna, zal het eigen vermogen daarna gestaag verder groeien. Dit geeft de mogelijkheid om te investeren in innovaties en duurzaamheid. De liquiditeit is met een ratio van 2,2 - licht hoger dan 2022 - uitstekend te noemen.

Niet financiële prestatie indicatoren

Ontwikkeling van verzuim

Het verzuim in de branche over het jaar 2023 is 9,54%. Met 6,2% is het verzuim bij Vitalis in 2023 lager dan dat van de branche en ook lager dan in 2022 (7,2%).

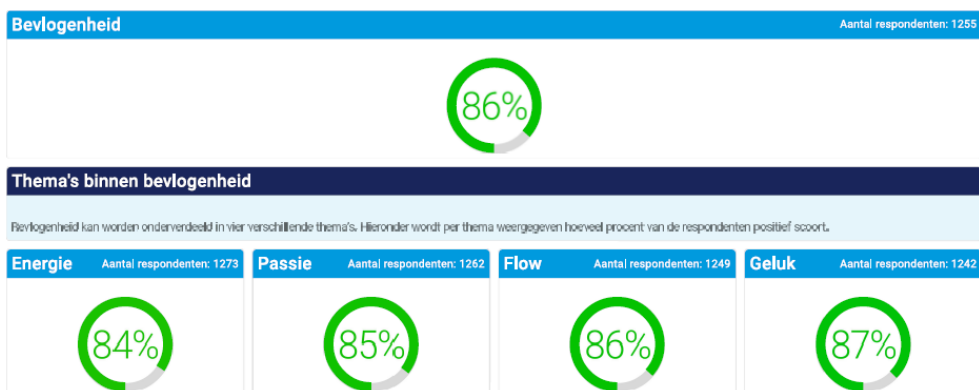


Vernet Health Ranking

Vitalis is het jaar afgesloten met een 8,7 als cijfer op de Vernet ranking. Daarmee behoort Vitalis tot de top 25 van beste zorgorganisatie met betrekking tot vitaliteit.

Bevlogenheid

Binnen Vitalis meten we de bevlogenheid van onze medewerkers en vrijwilligers. Dit doen we jaarlijks. In 2023 voor de derde keer. Bewezen is dat hoe meer bevlogen je medewerkers en vrijwilligers zijn, hoe lager het verloop en verzuim, en hoe hoger de kwaliteit van werk. Op de mate van bevlogenheid kan (en moet) een organisatie invloed uitoefenen. De wijze van meten geeft aan welke factoren bijdragen aan de bevlogenheid van medewerkers en vrijwilligers, maar ook waar de risicosignalen zich bevinden. Op deze wijze krijgen we niet alleen inzicht in de bevlogenheid van medewerkers en vrijwilligers, maar ook het verloop- en verzuimrisico. We meten zoals gezegd periodiek en koppelen de resultaten aan verzuim- en verloopgedrag.





Tevredenheid cliënten

Voor het jaarlijkse cliënttevredenheidsonderzoek zijn cliënten en/of hun vertegenwoordigers uitgenodigd om een waardering op Zorgkaart Nederland achter te laten. De resultaten laten een gemiddeld cijfer van 8.2 voor intramurale zorg zien. De scores per onderdeel variëren tussen 7.6 voor kwaliteit van leven en 8.4 voor de kwaliteit van de medewerkers.

Prezo keurmerk

In 2021 zijn we gestart met het driejarige audittraject PREZO VV&T voor zorg thuis (wijkzorg en residenties) en de revalidatie. Begin 2022 vond de initiële audit plaats en hebben we het keurmerk ontvangen. De tussenaudit vond begin 2023 met goed gevolg plaats: het keurmerk is gecontinueerd. Uit de audit bleek dat de aandachtspunten uit de initiële audit zijn opgepakt en zijn omgezet in verbeteringen. Het methodisch werken is een thema dat blijvend onze aandacht verdient en zal daarom terugkomen in de eindaudit begin 2024.

4. Toepassing gedragscodes

Vitalis houdt zich aan de Zorgbrede Governancecode. In onder andere de statuten, reglementen, de ode & code, en het jaarverslag wordt dit zichtbaar gemaakt. Jaarlijks wordt een check uitgevoerd.

5. Onderzoek en ontwikkeling

Innovatie is bij Vitalis belangrijk, inmiddels een gewoonte, en niet voor niets een expeditie van het koersplan 2020-2023. Het helpt ons om anders te werken, om met minder professionals zorg en geluksmomenten voor meer ouderen te realiseren.

Hieronder enkele voorbeelden van technologische en sociale innovaties in 2023:

Technologische innovatie

We zetten technologische innovaties in met het doel om met hetzelfde aantal mensen meer ouderen te kunnen helpen. Innovatie is ook bedoeld om ouderen zo lang mogelijk hun zelfstandigheid te kunnen laten behouden en om medewerkers te ondersteunen in hun werk. In 2023 is op het gebied van technologie innovatie onder andere het volgende ontwikkeld:

Digitale dagbesteding

Het doel van digitale dagbesteding is het ontlasten van de mantelzorger en het bieden van dagstructuur aan een oudere in een thuissituatie. Het innovatieteam heeft onderzocht hoe mensen thuis door middel van een live-verbinding kunnen meedoen aan activiteiten op de dagbesteding. Daarnaast wordt met Vindiqu onderzocht of ouderen vanuit thuis ook kunnen deelnemen aan digitale uitjes. Tot slot worden mantelzorgers geïnformeerd over de mogelijkheden van zorgtechnologieën die men thuis kan inzetten. En we zijn niet de enige zorgorganisatie die bezig is met digitale dagbesteding. Zo hebben we contact gelegd met Cordaan te Amsterdam om kennis te delen.

Serveerrobot

De serveerrobot wordt in diverse horecagelegenheden al met succes ingezet. Samen met de managers Horeca & Services wordt getest of deze robot ook meerwaarde kan bieden voor de horecavoorzieningen van Vitalis.



Momo bedsense

Deze innovatie signaleert of de cliënt in bed ligt of onrustig is. Dit is met name nuttig in de nacht. Voorheen gebruikten sommige afdelingen een infraroodcamera met spraak-luisterverbinding. De proeftuin op Berckelhof moet duidelijkheid geven welke technologie in welke situatie het meest geschikt is.

Incontinentiemateriaal (in samenwerking met Essity/Tena)

In een proeftuin op Wissehaege en Kronehoef is slim incontinentiemateriaal getest. Hierbij wordt gekeken naar scholing, identificatie van het plaspatroon, en het gebruik van een change-indicator-app.

Succes:

1. Het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening door tijdig te verschonen (niet te vroeg en niet te laat)
2. Het verlagen van de arbeidsintensiteit door minder verschoningen van mensen en bedden.

De proeftuin heeft uitgewezen dat door de scholing en indicatie van het plaspatroon beide successen reeds worden behaald. De inzet van de change-indicator-app is overbodig. Er wordt nu gekeken hoe beide structureel in te zetten.

Oogdruppelbril

Veertien samenwerkende zorgorganisaties aangesloten bij het VVT platform Zuidoost-Brabant hebben, samen met andere partners in de keten, onderzocht hoe het zelfstandig oogdruppelen in de regio kan worden geïmplementeerd. Vanaf 1 februari 2023 hanteert de regio eenzelfde werkwijze: oogdruppelen door de cliënt of mantelzorger. De apotheek bespreekt dit met iedere nieuwe cliënt en geeft zo nodig uitleg of een gratis druppelbril. Bij het herhaalrecept wordt e.e.a. gecheckt.

Sociale innovatie en procesoptimalisatie

Vanuit het bevlogenheidsonderzoek blijkt dat medewerkers het belangrijk vinden om te doen wat ze leuk vinden en waar ze goed in zijn. Men wil verlagening van de werkdruk en een juiste balans werk-privé. Binnen MY HR blijven we vernieuwen om medewerkers en managers steeds verder te ontzorgen. In 2023 is een aantal HR-processen geoptimaliseerd met de toepassing van Artificial Intelligence (AI), Robotic Process Automation (RPA) en andere slimme algoritmes. Deze zijn toegepast binnen capaciteitsplanning, het oplossen van verstoringen, en een aantal andere HR-processen. Voorbeelden hiervan zijn:

Vitonos

Op het gebied van AI zijn we gestart met de voorbereidingen voor de ontwikkeling van Vitonos, met samenwerkingspartner Tonos. Deze AI gedreven oplossing zet medewerker- en cliëntwensen om in een basisrooster waarbij voor 90% aan alle wensen wordt voldaan.

Drie projecten rondom robotisering (door middel van RPA)

RPA is een opkomende technologie die menselijk handelen nabootst en repetitieve handelingen automatiseert over meerdere bedrijfsapplicaties heen zonder de bestaande infrastructuur en systemen aan te passen.

Op het gebied van robotisering lopen drie projecten: Liz de Vog, Rob Otmans en WAB (Wet Arbeidsmarkt in Balans):

- **Liz de VOG**

Liz ondersteunt bij het administratieve proces dat hoort bij de VOG-aanvraag, dat de nieuwe medewerker vervolgens zelf afrondt.



- **Rob Otmans**
Verstoringen in het roosterproces worden door Rob Otmans opgepakt en uitgezet naar medewerkers die de diensten kunnen en mogen werken.
- **WAB**
Op maandbasis wordt berekend voor welke medewerkers een aangepast urenaanbod verplicht is en WAB biedt deze contractwijziging in AFAS aan de medewerker aan. Vitalis beoogt hiermee te bereiken dat meer medewerkers een contract hebben dat past bij het daadwerkelijke werkpatroon en tegelijkertijd helpt dit de kosten (gedifferentieerde WWV-premie) te verlagen.

Werken met data: zorguren in de wijk met 30% gedaald

Om de visie op eigen regie, welzijn en zorg verder vorm te geven en indien nodig anders in te richten, is er door de wijkzorg samen met het team informatiemanagement gewerkt aan de inrichting én het gebruik van een dashboard. De afgelopen jaren is hierdoor het aantal zorguren dat we aan een zelfstandig wonende oudere verlenen met 30% gedaald. Ouderen worden nog steeds maximaal ondersteund, maar de zorg wordt anders ingericht door bijvoorbeeld de inzet van hulpmiddelen, slimmere looproutes, bewuster handelen. Hiermee besparen we uren op de inzet met bijvoorbeeld de wijkverpleegkundige, stimuleren we de zelfredzaamheid van de cliënt, en bevorderen we doelmatigheid. Daarmee zorgen we dat we met hetzelfde aantal medewerkers meer cliënten van passende zorg kunnen voorzien.

Moderne werkplek

Dit is een project waarbij we kijken hoe we de moderne werkplek implementeren en borgen. Alle medewerkers van Vitalis zijn in het bezit van een Vitalis smartphone ter ondersteuning van hun werkzaamheden. Door middel van de smartphone (het principe van one device) kunnen zij onafhankelijk van plaats en tijd werken en informatie ontvangen en verwerken. De vraag is hoe we deze optimaal inzetten en benutten met bijvoorbeeld het toenemende aantal applicaties dat ingezet wordt. Kortom: de smartphone als moderne werkplek.

FAIR

Onder leiding van kartrekker Vitalis is een regionale ZZP-pool opgericht met een eigen coöperatie en een centraal servicebureau. Doel is het verhogen van de kwaliteit en stabiliteit van de ingezette externe flex-arbeid tegen lagere kosten, zodat zorggeld in de zorg blijft. Dit alles zonder dat de overstap naar het zelfstandig ondernemerschap actief gestimuleerd wordt, maar de aangesloten zzp'ers zich welkom (blijven) voelen en gezien worden. In de zorg maakt de mens het verschil, dat is binnen deze pool ook het uitgangspunt. Door de regionale ZZP-pool worden de kosten van de inzet van zzp'ers lager, terwijl de zzp'er zich meer verbonden voelt met de opdrachtgever. Bovendien vermindert het aantal verschillende 'gezichten' dat de cliënt ziet, doordat invloed uitgeoefend kan worden op de verdeling en inzet van de zzp'er. Daarnaast neemt door inzicht en controle op bevoegd- en bekwaamheden de kwaliteit van de dienstverlening van zzp'ers toe.

FAIR Brabant is door het Ministerie van VWS uitgeroepen tot Koploper 2023/2024. Dit houdt in dat FAIR wordt gezien als een initiatief dat een waardevolle bijdrage levert aan actuele arbeidsmarkt vraagstukken in zorg en welzijn. Het koplopernetwerk is een netwerk waar onder andere zorg- en welzijnsorganisaties samenwerken aan de ontwikkelingen van nieuwe innovatieve ideeën.
www.fair-brabant.nl



6. Toekomst paragraaf

Koersplan 2024-2027

De maatschappelijke opgave blijft onveranderd en Vitalis wil blijven meewerken aan deze veranderopgave. Tegelijkertijd houden we vast aan onze besturingsfilosofie, missie en visie en kernwaarden. Eind 2023 is het koersplan herijkt en zijn de strategische doelstellingen voor 2024-2027 bepaald. We blijven koersvast en gaan verder op de reeds ingeslagen weg. Per expeditie zijn twee subdoelstellingen bepaald die we, samen met ouderen, naasten, medewerkers, vrijwilligers, de Ondernemingsraad, de Centrale Cliëntenraad en de Raad van Toezicht, willen realiseren.

Verwachte investeringen

Voor ICT is een meerjarenbegroting ten aanzien van investeringen opgesteld en hieruit blijkt een investeringspiek in 2024 van € 2,0 miljoen. Dit heeft voornamelijk betrekking op het moderniseren van de werkplek waarvoor diverse aanpassingen noodzakelijk zijn zoals vervanging van smartphones, uitbreiding van wifi en werkplekterminals. Het is belangrijk dat dit project doorgevoerd wordt zodat medewerkers optimaal gefaciliteerd worden. Door deze piek zijn de totale investeringen voor 2024 eenmalig boven het gestelde kader van 3% van de omzet vastgesteld op € 6,1 miljoen.

De regio's blijven binnen het regio kader, alleen Residenties heeft een overschrijding als gevolg van de noodzakelijke vervangingsinvesteringen zorgalarming.

Financieringsverwachtingen

Gezien de goede solvabiliteit van de organisatie is financiering niet aan de orde.

Verwachte personeelsbezetting

Het totaal aantal fte is voor 2024 begroot op 1.802 en is iets hoger dan de realisatie van 2023 (1.789). Per regio zijn er kleine fte verschillen, over het algemeen gerelateerd aan de productie ontwikkelingen.

Verwachte ontwikkeling omzet en rentabiliteit

Voor 2024 is een positief resultaat begroot van € 2,6 miljoen en dit voldoet daarmee aan het intern gestelde kader (1,5% van de omzet). De verwachting is dat de opbrengsten in 2024 circa 4% hoger zullen zijn dan in 2023. Deze stijging is het gevolg van lichte volumestijging, zorgverzwaring en voornamelijk prijsindexatie. De personeelskosten stijgen ten opzichte van 2023 met ongeveer 7% voornamelijk als gevolg van de CAO stijging. Daarnaast zijn de materiële en kapitaalkosten in 2024 hoger ten opzichte van 2023 als gevolg van verwachte prijsstijgingen op met name voeding, ICT, energie en huurkosten.

7. Risico analyse

Onder normale omstandigheden levert Vitalis goede dienstverlening. Eventuele kleine verstoringen in de dienstverlening worden door medewerkers opgelost. Soms is de verstoring echter dermate groot dat sprake is van een crisis. Vitalis wil goed voorbereid zijn op dergelijke crises.

In 2023 hebben het directieteam en de raad van toezicht elkaar hierover tweemaal gesproken. Er is een inventarisatie gemaakt met de belangrijkste strategische risico's c.q. scenario's. Aangezien de kwaliteit van zorg en de financiën op orde zijn, zijn deze niet als zodanig gekenmerkt.



Naar aanleiding van de inventarisatie is eind 2023 gestart met het herinrichten van de crisisorganisatie. Er is een crisisplan gemaakt waarin de belangrijkste strategische risico's c.q. scenario's zijn opgenomen, te weten:

Verstoring primaire proces	
Verstoring in zorgapplicaties	Voorbeeld uitval van ONS of Ysis. Impact: geen behandelplannen meer beschikbaar.
Verstoring medicatieverstrekking	Voorbeeld uitval van Medimo. Impact: geen zicht wie welke medicatie moet krijgen. Voorbeeld toelevering medicijnen verstoort. Impact: onvoldoende medicijnen op voorraad
ICT brede verstoring	
Cybercrime	Voorbeeld: ransomware. Impact: ICT systemen en/of applicaties werken niet. Voorbeeld: datadiefstal. Impact: privacy geschonden van bewoners en/of medewerkers, negatieve publiciteit.
Grootschalig ICT verstoring	Voorbeeld: uitval core switches, uitval telefonie. Impact: geen toegang tot het netwerk meer waardoor er niet met ICT middelen gewerkt kan worden. Voorbeeld: brand datacenter. Impact: onder andere geen beschikbaarheid van data op fileshare. Voorbeeld: AD is corrupt of verwijderd. Impact: medewerkers hebben geen rechten om in te loggen op ICT middelen en op (SaaS) applicaties.
Verstoring ondersteunende processen	
Financial crime	Voorbeeld: fraude. Impact: verduistering (groot) geldbedrag.
Verstoring HR systeem	Voorbeeld: uitval AFAS. Impact: medewerkers ontvangen niet tijdig hun salaris.
Verstoring roostering	Voorbeeld: uitval roosterpakket. Impact: zorgteams zijn onderbemand.
Locatie gebonden crises	
Crisis op één locatie	Voorbeelden: stroomuitval, wateroverlast, brand, giftige gassen, bommelding, gijzeling, voedselvergiftiging, zorgalarmering (langer dan 24 uur?). Impact: grote gevolgen voor welzijn van bewoners en medewerkers.

Per scenario wordt in Q1 2024 een scenariokaart opgesteld. In Q2 2024 worden minimaal twee simulaties gepland.

Op 23 november 2023 bracht de inspectie een thema-bezoek (e-health). Wij hebben hen hiertoe voor 1 november 2023 een plan van aanpak aangeleverd. Uit de terugrapportage van de IGJ is gebleken dat de meeste zaken geborgd zijn. Ten behoeve van verdere optimalisatie is extra (tijdelijke) capaciteit beschikbaar gemaakt voor 2024.

8 Maatschappelijke aspecten van ondernemen

Duurzaamheid

Op het gebied van duurzaamheid en milieu stond 2023 in het teken van het behalen van het zilveren certificaat van de Milieuthermometer Zorg voor al onze locaties. Dit betekent enerzijds dat we op een groot aantal thema's zoals energie, inkoop, mobiliteit, water, afval en eten & drinken aan milieu- en



duurzaamheidseisen en wetgeving voldoen. Anderzijds is voor het behalen en behouden van het zilveren niveau het daadwerkelijk borgen van milieumanagement binnen de organisatie van een belangrijk speerpunt. Milieuregistratie doen we door alle activiteiten die een belasting hebben op het milieu vast te leggen in de milieubarometer. Hierin is te zien dat binnen onze organisatie opeenvolgend elektriciteit, aardgas, woon-werkverkeer en bedrijfsafval de grootste componenten voor milieubelasting zijn.

Omdat voor borging van duurzaamheid brede bewustwording in de organisatie van groot belang is, maken we de transitie van 'waar moeten we aan voldoen op het gebied van duurzaamheid' naar 'waar kunnen en willen we als organisatie de meeste impact maken'. Dit heeft eind 2023 geresulteerd in een plan opgesteld voor 2024, waarin de focus onder andere ligt op eten & drinken, afval & circulariteit, energie & water en medicatie. Binnen elk thema stellen we onszelf een aantal doelen voor dit jaar en komende jaren en beleggen we dit in de organisatie zodat duurzaamheid een onderdeel wordt van ons werk. Werken aan brede bewustwording doen we ook met onze greenteams op de verschillende locaties.

We hebben duurzaamheid meer ruimte gegeven in het koersplan; om de komende generaties ook de kans te geven gelukkig oud te worden moeten we nu andere keuzes maken, duurzamere keuzes. Dit doen we zowel in onze eigen organisatie als in het aangaan van duurzame relaties met onze partners. Op het gebied van milieu en ook breder. Dit past bij onze visie die is gericht op de lange termijn, vanuit financieel en maatschappelijk bestaansrecht.

Eten & drinken

12,4% van de voeding die we afgelopen jaar hebben ingekocht via onze grootste leverancier Huuskens is voorzien van een duurzaamheidslabel (2022: 8,4%). Hiermee behalen we het doel van 10% dat we hadden gesteld.

Afval & circulariteit

Het aandeel restafval is niet gedaald ten opzichte van vorig jaar, dit maakt dat we in 2024 extra gaan inzetten op dit thema. Belangrijk hierin is dat we niet alleen het aandeel restafval willen verminderen wat kan door goed te scheiden, maar het totale aandeel afval te reduceren.

Duurzame relaties met onze partners

In 2023 wonnen we samen met Lunetzorg en Archipel de tweede prijs bij de CZ zorgprijzen in het teken van duurzaamheid. Ons initiatief is gericht op het tegengaan van voedselverspilling. Ook ons Atelier SKON was een van de genomineerden voor deze prijs.

Personeel

Resultaten bevrologheidsonderzoek

Medewerkers

Medewerkers van Vitalis zijn zeer bevrolog. Ten opzichte van 2022 is de bevrologheid met 3% gestegen naar 89%. De inzetbaarheidsrisico's zijn met 6% gedaald naar 39%. De eNPS is met 8 gestegen naar 36. Drie onderwerpen zijn belangrijk om in 2024 te (blijven) doen: doen wat je leuk vindt en waar je goed in bent, de mogelijkheid om je werk aan te passen aan je privé-situatie, en werken aan een prettige leeromgeving waar iedereen zichzelf kan zijn.



Vrijwilligers

Ook vrijwilligers zijn heel positief over Vitalis: 90% heeft het gevoel dat hij/zij zichzelf kan zijn, 90% heeft fijne relaties bij Vitalis, en 88% is blij met de ondersteuning vanuit Vitalis.

Kwaliteit

In afwachting van de vereisten in het aankomende generieke kwaliteitskompas hebben we het kwaliteitsverslag 2023 en -plan 2024 opgesteld conform de vereisten van het huidige kwaliteitskader verpleeghuiszorg, met hierin een toelichting op ons kwaliteitssysteem, kwaliteitsplannen per locatie en kwaliteit gerelateerde onderwerpen.

Zie hiervoor ons kwaliteitsverslag 2023 en -plan 2024 op onze website.