



# Jaarverslag 2019

Stichting De Hoven  
Bedumerweg 2  
9959 PG Onderdendam  
Telefoon 050 367 20 60  
Mail [informatie@dehoven.nl](mailto:informatie@dehoven.nl)  
Website [www.dehoven.nl](http://www.dehoven.nl)  
KvK Groningen 02068255

*De Hoven is ook te vinden op Twitter, LinkedIn en Facebook*

## Inhoudsopgave

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| Voorwoord .....                                               | 3         |
| <b>I. Kwaliteit: beleid, inspanningen en prestaties .....</b> | <b>4</b>  |
| 1. Kwaliteit van zorg .....                                   | 4         |
| 1.1. Welbevinden.....                                         | 4         |
| 1.2. Basis kwaliteit en veiligheid.....                       | 11        |
| 1.3. Samen leren en verbeteren .....                          | 15        |
| 1.4. Leefgemeenschappen en zorgpaden.....                     | 16        |
| 2. Toekomstbestendige zorg .....                              | 17        |
| 3. Kwaliteit van werken.....                                  | 20        |
| 3.1. Ervaren kwaliteit van werken .....                       | 20        |
| 3.2. Ontwikkeling van medewerkers .....                       | 20        |
| 3.3. Formatie en personele samenstelling .....                | 21        |
| 3.4. Verzuim.....                                             | 22        |
| 3.5. Incidenten medewerkers.....                              | 22        |
| 4. De Hoven in cijfers.....                                   | 22        |
| <b>II. Toezicht, bestuur en medezeggenschap.....</b>          | <b>24</b> |
| 5. Verslag bestuurder .....                                   | 25        |
| 6. Verslag Raad van Toezicht.....                             | 26        |
| 7. Centrale cliëntenraad .....                                | 26        |
| 8. Ondernemingsraad.....                                      | 29        |
| <b>III. Bedrijfsvoering.....</b>                              | <b>29</b> |

## Voorwoord

Gewoontes, zin, betekenis en verbondenheid zijn in het voorjaar 2020 abrupt verstoord door het Corona virus. Het jaarverslag 2019 stellen we op in een tijd dat het coronavirus tot een mondiale crisis leidt en dat er nog niet te overzien is hoe verstrekkend de gevolgen zijn voor de samenleving, de economie en de gezondheidszorg. Deze grote onzekerheid heeft overheersende invloed op het welbevinden van kwetsbare mensen die bij ons wonen en revalideren. Eind maart toen er een periode van bezoekverbod werd afgekondigd voor alle verpleeghuizen en verzorgingshuizen werd dit voor cliënten en dierbaren als een emotionele beproeving ervaren. Binnen deze gehele context maakt het verantwoording afleggen over het achter ons liggende jaar zeer betrekkelijk.

Voordat ik begin met een kort voorwoord bij het jaarverslag 2019, wil ik mijn diepe respect uitspreken voor alle medewerkers en vrijwilligers die de afgelopen maanden zich ingezet hebben voor cliënten, familieleden en dierbaren die verbonden zijn aan De Hoven en het COVID huis in Delfzijl.

Zoals alle jaren, zo ook in 2019, ben ik als bestuurder kritisch over de verantwoording van kwaliteit van zorg. Verantwoording in cijfers kunnen we geven. Maar wat is werkelijk de toegevoegde waarde voor de kwaliteit van leven van onze cliënten. Ik ben van mening dat de oorsprong van kwaliteit van leven geworteld is in die belangrijke ander. Daarnaast vinden wij voor het dagelijks welbevinden het belangrijk dat in de zorg rekening wordt gehouden met de eigen gewoonten, zin en betekenis van de cliënten. Daarbij proberen we familie en dierbaren te helpen om de achteruitgang of de vooruitgang te begrijpen, waardoor de verbondenheid met elkaar kan worden voortgezet. Deskundige medewerkers, stagiaires en vrijwilligers zijn voor de Hoven het hart van de organisatie en van levensbelang voor 2020.

De Hoven heeft zich in 2019 uitzonderlijk ingezet voor de uitwerking van het Groninger Zorgakkoord. Daarvoor ben ik velen van De Hoven zeer erkentelijk en in het bijzonder Maarten Ruys, onafhankelijk voorzitter van de stuurgroep zorg van de Nationaal Coördinator Groningen.

Tot slot wil ik iedereen danken voor de motivatie en inspiratie van het afgelopen jaar. Waarbij ook een woord van dank voor de makers van dit jaarverslag, de jaarrekening en de onderliggende rapportages ter verwezenlijking van deze verantwoording.

Samen maken we Groningen.  
Samen maken we De Hoven.

Jannie Nijlunsing  
bestuurder

## I. Kwaliteit: beleid, inspanningen en prestaties

Naast het uitgangspunt dat er gewerkt wordt vanuit de visie van De Hoven en dat er basis kwaliteit en veiligheid wordt geboden, stelt De Hoven elk jaar speerpunten voor de strategische koers.

De locatiemanagers hebben deze in overleg met het team en de cliëntenraad vertaald naar een locatiejaarplan, waarin ook eigen verbeterdoelen zijn opgenomen naar aanleiding van de lokale situatie. Dat alles is input geweest voor het Hovenbrede jaarplan 2019.

De implementatie en borging van organisatie-brede plannen en nieuw beleid wordt gevolgd door een bij het thema behorende monitorgroep. De monitorgroepen doen daarnaast ook voorstellen voor aanpassing van beleid als interne of externe ontwikkelingen daartoe aanleiding geven. De monitorgroepen zijn daarom samengesteld uit functionarissen van het primaire proces en de ondersteunende diensten. Er zijn monitorgroepen Methodische werken aan welbevinden; Privacy; Opleiding en ontwikkeling; Personele samenstelling; E-health en ARBO. De Hoven kent rond de kwaliteitsindicatoren commissies (zie paragraaf 1.2.)

Elk kwartaal rapporteren de locaties over de kwaliteit van de zorg en de kwaliteit van werken. Die rapportages worden besproken met de cliëntenraden. Deze rapportages worden geïntegreerd tot Hovenbrede kwartaalrapporten, voor bespreking met de OR, CCR en Raad van Toezicht. De hoofdstukken van het jaarverslag waarin we verantwoorden over kwaliteit zijn gebaseerd op de kwartaalrapporten.

### 1. Kwaliteit van zorg

#### 1.1. Welbevinden

*De Hoven stelt het individuele welbevinden van de bewoners centraal in de zorg. Het veiligheids- en kwaliteitsbeleid is daarop gericht. Ook in het zeer kwetsbare stadium, de laatste palliatieve levensfase. Medewerkers hebben de ruimte om in overleg met de bewoner en familie invulling te geven aan het welbevinden van de bewoner. De personele samenstelling is daarop aangepast.*

#### Individueel welbevinden

##### Methodisch werken aan welbevinden

Om goed aan te blijven sluiten bij wat voor een cliënt en zijn/haar naasten kwaliteit van leven is, heeft De Hoven in samenwerking met Brug in de Zorg de methodiek 'werken aan welbevinden' opgesteld en daarvoor een training ontwikkeld. Alle teams hebben in 2018/2019 de training methodisch werken aan welbevinden gevolgd. Uitzondering is het team van de GRZ afdeling De Twaalf Hoven, deze gaat een op de GRZ aangepaste training in 2020 volgen, nadat het team in 2019 de training Alles is Revalidatie heeft gevolgd.

Tijdens en na de training is ter voorbereiding op het multidisciplinair overleg (MDO) het zorgplan van de betrokken bewoner aangepast aan het geleerde tijdens de training. De vragenlijst van de Groningen Welbevinden Indicator die De Hoven sinds enige jaren als leidraad gebruikt, blijft daarbij in gebruik. De training resulteert in verbeteringen in de interdisciplinaire samenwerking. Tijdens terugkomdagen blijkt dat medewerkers de neiging hebben op oude werkwijzen terug te vallen, in plaats van de nieuwe

methodische werkwijze van plan-do-check-act toe te passen. De monitorgroep verwacht dat dit verbetert na de invoering van het nieuwe ECD in 2020, omdat de getrainde methodiek onderdeel is van de opbouw van het nieuwe ECD. Maar ook dan blijven discipline en het uitvoeren van checks een aandachtspunt, aldus de monitorgroep waarin leidinggevendenden, zorgmedewerkers en behandelaars zijn vertegenwoordigd en die de voortgang van de training en de ontwikkeling van het methodisch proces volgt. De monitorgroep zal de training in het 1<sup>e</sup> kwartaal 2020 evalueren.

De leverancier van het huidige ECD (TTS) heeft in 2018 aangekondigd het ECD te gaan herontwikkelen. Voor De Hoven is dit aanleiding geweest om zich te heroriënteren op een gebruiksvriendelijk ECD, dat aansluit op de visie van De Hoven en het methodisch planproces. In 2019 heeft De Hoven op basis van een programma van eisen en na advies van de CCR en OR gekozen voor het ECD Pluriform van AdapCare, dat in 2020 zal worden ingericht en ingevoerd. Eind 2019 is daarvoor een plan van aanpak opgesteld door een projectgroep, waarin gebruikers, systeembeheerders en leidinggevendenden zijn vertegenwoordigd en die ook een beroep heeft gedaan op een klankbordgroep bestaande uit gebruikers en cliëntvertegenwoordiging.

#### De cliënt kennen en rekening houden met wat voor hem/haar welbevinden is

Goed aansluiten bij wat voor een cliënt en diens naaste kwaliteit van leven en welbevinden is, vraagt goede gesprekken met de cliënt en familie: wat is het levensverhaal van de cliënt, wat geeft voor hem/haar betekenis aan het leven en samen nadenken hoe daaraan in het dagelijks leven vorm kan worden gegeven. Het vraagt om regelmatig met de bewoners, familie en medewerkers stil te staan bij de vraag of je de goede dingen doet en daar waar het schuurt, de dilemma's met elkaar te bespreken. Daarvoor worden naast de zorgplanbespreking, multidisciplinaire overleggen, familiegesprekken en moreel beraad georganiseerd. De training methodisch werken vraagt daarop een verdieping in 2020.

#### Project Leefplezierplan – een persoonlijke blik op kwaliteit

In Vliethoven heeft een team in 2018/2019 met 9 bewoners meegedaan aan het project dat prof. Slaets (Leyden Academy) in 10 organisaties heeft uitgevoerd. Het project is gefinancierd door VWS en de zorgverzekeraars Menzis en VGZ. Het project heeft verkend wat er gebeurt met de kwaliteit van zorg als de wensen en verlangens van individuele ouderen centraal staan en hoe je deze kwaliteit kunt verantwoorden. De medewerkers zijn in 2018 intensief getraind. Het werken met een zogenaamd Doodlebord en Leefplezierplan leidt er toe dat medewerkers een verdieping ervaren in het leren kennen van de cliënt, het zien van 'de hele mens, het voeren van het goede gesprek en de ontwikkeling van 'doen' naar 'zijn'. Door en voor bewoners worden leefplezier activiteiten georganiseerd. In februari 2019 is het project met de Leyden Academy afgerond en zijn de resultaten gepresenteerd aan de collega's van de locatie. In april is het landelijk in een symposium in Leiden afgesloten. De Leyden Academy gaat bij twee andere zorgaanbieders het project vervolgen, door daar leefplezierplan in een hele locatie invoeren. De Hoven heeft zelf vervolg gegeven aan het project, door met begeleiding van de kerngroep de methodiek van het leefplezierplan toe te passen voor alle bewoners van de afdeling en in te zetten voor nieuwe bewoners van de afdeling. Drie medewerkers volgden een train-de-trainer cursus om de methode van het leefplezierplan beter uit te kunnen dragen. Voor het werven van nieuwe collega's op de afdeling is een medewerkersprofiel opgesteld. De ervaringen met het leefplezierplan zijn betrokken bij de keuze van het nieuwe ECD en worden meegenomen in de verdieping van het methodisch werken aan welbevinden over het voeren van goede gesprekken.

Het project heeft bij deelnemende medewerkers en collega's tot veel enthousiasme geleid. In 2018 is al ervaren dat het niet vanzelf gaat om vaste werkstructuren en 'rituelen van de afdeling' los te laten en vanuit een nieuw perspectief samen te werken. Bewoners geven aan dat ze zich beter gehoord en gezien voelen, ze voelen zich meer vertrouwd met de verzorgende. Er is minder spanning, meer rust op de afdeling en er zijn plezierige momenten voor de bewoners. De medewerkers van de afdeling zijn vaker in gesprek over dilemma's waar bewoners tegen aan lopen. Het hoofd zorg merkt op dat sinds de invoering van het leefplezier het verzuim op de afdeling gedaald is. "Het is van hen geworden en ze willen er ook steeds onderdeel van zijn. Alles verloopt anders dan voorheen en dat geeft een aparte sfeer op de afdeling, waar je bij wilt horen.". Het contact met de belangrijke andere, de familie is hechter geworden, omdat deze een actieve rol heeft in de gesprekscyclus die vooraf gaat aan het samenstellen van het leefplezierplan van de bewoner. Ook zijn ze vaak een belangrijke schakel in het vervullen van wensen of het tegemoet komen aan verlangens.

*(Bron: kwartaalrapport Vliethoven)*

### Zinvolle daginvulling

In alle locaties is in overleg met de cliëntenraden een plan opgesteld voor de besteding van de middelen uit Waardigheid en Trots, voor zinvolle daginvulling. Het gaat voor een groot deel om voortzetting vanaf activiteiten die in 2017 in gang zijn gezet. Zo zijn in Alegunda Ilberi de activiteitenbegeleiders verbonden aan de huiskamers, worden vrijwilligers en stagiaires gekoppeld aan individuele wensen van bewoners en komt de bewegingsagoog een extra morgen in de locatie, om per etage te bewegen met een groepje mensen. In Damsterheerd is er wekelijks gelegenheid voor wellness, is er een extra ontbijtdienst in het weekend, zijn er uren voor individuele bezoeken aan bewoners en zijn er ook activiteiten op zaterdag. In De Twaalf Hoven worden muzikale (individuele) activiteiten georganiseerd en zijn er extra 'beweegmedewerkers' ingezet voor fietsen en wandelen met bewoners. In Viskenij is de dienst in de middag verlengd, waardoor er individuele activiteiten van bewoners mogelijk zijn. In Vliethoven worden gastvrouwen op de afdelingen ingezet. In Winkheem is de seizoensplaats op de camping weer druk bezocht en is er nog de leesmap en krant.

### Extra personele inzet in relatie tot kwaliteit van leven bewoners

Voor de realisatie van het Kwaliteitskader verpleeghuiszorg stelt de overheid via het Zorgkantoor Kwaliteitsmiddelen beschikbaar: 85% daarvan is om te kunnen toewerken naar de personele norm en 15% is voor kwaliteitsverbetering. De Hoven had al eerder geanticipeerd op het kwaliteitskader en in september 2018 29 leerlingmedewerkers en 18 zij-instromers in dienst genomen. In 2019 is vanuit de kwaliteitsmiddelen een nieuwe groep leerlingmedewerkers en zij-instromers aangenomen (totaal 23). Daarnaast is er per locatie en in overleg met de locatie cliëntenraad gekozen voor de meest passende inzet van extra medewerkers. Voor de verantwoording over de groei van het aantal fte ten opzichte van voorgaand jaar en de uitgave aan kwaliteitsverbetering verwijzen we hier naar hoofdstuk 3.3. Interessanter vindt De Hoven het om te weten wat het effect van de extra personele inzet is op de kwaliteit van leven van de bewoners. Daarom heeft De Hoven naast de cijfermatige verantwoording in 2018 in een pilot het kwalitatieve effect laten onderzoeken (zie pg 7) en locatiemanagers in de locatiekwartaalrapporten laten rapporteren wat de ervaring is van de bewoners/familie en wat zij zeggen over de effecten van de extra inzet van medewerkers (zie pg 8).

### Vrijwilligers werken met familie en medewerkers mee aan individueel welbevinden

In de locaties worden veel gezamenlijke en individuele activiteiten gedaan en ondersteund door vrijwilligers. Zonder de grote inzet van vrijwilligers, zou er niet zoveel reuring zijn in de locaties en zou er niet tegemoet kunnen worden gekomen aan individuele activiteiten. Omdat vanaf eind 2018 het vrijwilligerswerk anders wordt begeleid, namelijk door twee regionale vrijwilligerscoördinatoren en in de locaties door aandachtsvelders, is eind 2019 het vrijwilligerswerk geëvalueerd. Daarbij hebben alle vrijwilligers een vragenlijst ontvangen. Uit de enquête blijkt dat de meeste vrijwilligers goed met de nieuwe werkwijze uit de voeten kunnen. Enkelen van hen moeten wennen aan de verandering en hadden de oude situatie liever voortgezet. Sommigen geven ook aan dat zij een grote afstand tot de vrijwilligerscoördinator ervaren en geen persoonlijke aandacht van haar ervaren. De aandachtspunten, tips en suggesties die vrijwilligers in de enquête gaven worden in 2020 opgepakt.

In de nieuwe opzet moet de persoonlijke aandacht vooral van de aandachtsvelder komen. Dat dit nog niet overal als zodanig wordt ervaren, heeft mede te maken met het feit dat de aandachtsvelders nog niet overal in hun rol zijn. Dat krijgt een vervolg in 2020.

### **Ervaren kwaliteit**

#### Onderzoek naar effect extra personele inzet in kleinschalig wonen

Het kwaliteitskader stelt dat er altijd toezicht in een huiskamer moet zijn en dat er op drukke momenten twee zorgmedewerkers moeten zijn. In 2018 heeft De Hoven als een pilot in twee kleinschalige huiskamers met dubbele bezetting gewerkt en met behulp van onderzoekers getoetst wat het effect is op de kwaliteit van leven en het welbevinden van de bewoners. Er is geobserveerd en medewerkers en familie hebben waarnemingen opgeschreven in logboeken. Het eindrapport (februari 2019) geeft samenvattend aan dat het inzetten van een extra medewerker in een huiskamer meer rust brengt. Medewerkers kunnen bewuster en gericht bezig zijn met wat ze op dat moment doen. De bewoner ervaart rust door de aanwezigheid van een medewerker in de huiskamer en de ongedeelde aandacht bij zorgmomenten. Maar het inzetten van extra medewerkers leidt niet altijd tot meer welbevinden van bewoners. Daarvoor is meer nodig aldus de onderzoekers, zoals het functioneren van het team; de aansturing van het team en het veranderingsproces; het mensbeeld, de visie van medewerkers op welbevinden en hoe dit vorm te geven; ruimte en tijd ervaren om te werken vanuit de levensgeschiedenis van bewoners; het persoonlijke ontwikkelingsniveau van medewerkers.

#### Ontwikkelen narratieve verantwoording van kwaliteit van zorg

De Hoven is sinds de introductie van de Groningen Welbevinden Indicator (GWI) op zoek naar een goed verantwoordingsinstrument, een instrument die verantwoord of we de goede dingen doen voor dat wat cliënten belangrijk vinden voor hun kwaliteit van leven. De GWI kan zo'n instrument zijn op individueel niveau, door deze in het zorgplanproces als leidraad te nemen voor gesprekken over de gewenste zorg. Maar het geeft dan nog geen verantwoording van de kwaliteit van zorg op niveau van de locatie of organisatie.

De Hoven heeft meegedaan aan het project Leefplezierplan van de Leyden Academy, omdat dit project ook toe zou werken naar een verantwoordingsinstrument op basis van narratieven. Maar het project heeft dat (nog) niet opgeleverd en de Leyden Academy geeft nu eerst vervolg aan het onderzoeken van een organisatie brede invoering van het Leefplezierplan. Zodoende heeft de inspanning van De



Hoven veel goede dingen opgeleverd (zie paragraaf leefplezierplan), maar nog geen narratief verantwoordingsinstrument.

De Hoven wil nu bij de introductie van het nieuwe ECD in 2020, drie cliëntervaringsvragen opnemen bij de zorgplanbespreking, zodat er na invoering van het nieuwe ECD vanuit het zorgproces op locatie- en organisatieniveau de cliëntervaring kan worden geaggregeerd.

#### Pilot cliëntervaringsinstrument

Vooruitlopend op het systematisch opnemen en registreren van cliëntervaringsvragen bij de zorgplanbespreking is in 2019 een pilot gedaan door de afdeling kwaliteit. Er zijn 20 gesprekken gevoerd met familie/vertegenwoordigers van cliënten over hun ervaringen ten aanzien van zorg en overige onderwerpen. De familie is over het algemeen positief over de zorg, de aandacht voor cliënten en mogelijkheid om kritische zaken te bespreken en op te lossen. De familie/vertegenwoordigers vinden dat ze goed betrokken worden bij de zorg voor hun familie. De aandachtspunten die ze meegegeven gaan veelal over relatief veel 'kleine' dingen die misgaan, niet gebeuren of niet zijn opgelost. In de vakantieperiode doet zich dat meer voor. In korte terugkoppelingen van de gesprekken aan de locatiemanagers zijn deze 'kleine' te verbeteren punten doorgegeven.

#### Lokale narratieve verantwoording over kwaliteit van zorg

Omdat De Hoven nog geen goed (onafhankelijk) narratieve verantwoordingsinstrument heeft (en deze elders in het land ook nog niet is ontwikkeld) hebben locatiemanagers in dit verslagjaar in de locatie-kwartaalrapporten beschreven wat de effecten zijn van de extra personele inzet voor het welbevinden van de bewoners. Dat beschrijven ze op basis van reacties van bewoners en familie. We geven onderstaande enkele voorbeelden. De locatiemanagers bespreken aan de hand van de kwartaalrapporten de ervaren kwaliteit van zorg met de cliëntenraad.

##### **De Twaalf Hoven**

Een bewoonster vertelt desgevraagd dat ze het fijn vindt dat er bijna altijd iemand in de huiskamer is en ze geholpen kan worden met eten of het beantwoorden van vragen. Ze geeft aan zelf wel redelijk veel aandacht te krijgen, maar dat geldt niet voor alle mensen. Dat vindt ze wel jammer. Er lijkt wel een beetje voorkeur te zijn voor mensen. Ze zou nog wel wat meer activiteiten willen doen. Al met al vindt ze het wel verbeterd, zeker het feit dat er iemand in de huiskamer is. Maar ja activiteiten op de afdeling zou ze wel wat meer willen.

Een familielid merkt duidelijk verschil door de extra inzet van zorgmedewerkers. Er worden meer activiteiten aangeboden die passen bij de individuele bewoner en de groep. Door meer aanwezigheid van de medewerker op de woning wordt bijvoorbeeld een verdrietige stemming van een bewoner direct herkend en wordt er iets mee gedaan. Er is meer rust heerst in de woning en de bewoners zijn alerter. Door aanwezigheid van de medewerker kunnen escalaties van bewoners onderling ook vaak voorkomen worden.

Een familielid merkt op het fijn te vinden dat er rekening wordt gehouden met het eigen dagritme van de moeder en dat het gerespecteerd wordt dat moeder graag op haar eigen kamer is.

Een ander geeft aan te zien dat medewerkers geduld hebben met de bewoners en indien nodig geven ze herhaaldelijk dezelfde uitleg. Ze stralen uit dat ze genieten van de opmerkingen van de bewoners.

Een bewoner die gebruik maakt van GPS geeft aan dat hij het fijn vindt zo weer andere mensen te leren kennen. Hij neemt pauze tijdens het lopen en spreekt andere bewoners en medewerkers aan. Dit geeft hem veel voldoening want op de afdeling kan hij niet altijd even goed communiceren met zijn medebewoners.

In de vakantieperiode is het moeilijk om de extra personele inzet in te blijven roosteren. Als er ziekte is, dan vervalt de extra dienst nog al eens.



### Alegunda Ilberi

Observatie locatiemanager: “Op een willekeurige dag, zie ik een medewerker met één van onze bewoonsters gezellig pratend, een glaasje cola drinken in het atrium. Mevrouw en de medewerker zitten er ontspannen bij.

Een andere begeleider fietst op de duofiets naar buiten met een bewoner en al babbelend fietsen ze na enige tijd weer naar binnen. Ondertussen wandelt een medewerker met een bewoner aan de arm, gezellig keuvelend over ditjes en datjes een rondje door het gebouw. Mevrouw loopt rustig, kijkt wat om zich heen. De medewerker heeft alle aandacht voor mevrouw.”

De extra ochtend dat de bewegingsagoog in de locatie is om per etage met een groepje mensen te bewegen, worden de bewoners uitgedaagd om mee te doen. Het is zichtbaar dat de mensen alerter worden in het moment, moeite willen doen om net wat verder te reiken of harder te gooien. Er wordt veel gelachen.

Dankwoorden na overlijden moeder over de liefdevolle aandacht, betrokkenheid en respect van de medewerkers. Bewondering van zoon die mee is met een dagje uit, over het geduld, de liefde inzet en aandacht.

### Damsterheerd

Bewoners en familie laten mondeling en schriftelijk weten dat ze het in Damsterheerd goed hebben, dat er persoonlijke aandacht is en een voor een ieder geschikt activiteiten aanbod, er is voldoende toezicht.

In familie/verwantenavonden zelfs opmerkingen als “Ik ben nog niet eerder ergens geweest waar er zoveel aandacht voor de bewoners is en zoveel activiteiten.” Op rouwkaarten en tijdens uitgeleides wordt de goede zorg en aandacht steeds vaker benoemd.

In gesprekken met de locatiemanager is een veel gehoorde opmerking: “Ik was natuurlijk liever nog in mijn eigen huis maar ik heb het hier goed.” Mensen vinden het fijn medebewoners te ontmoeten die ze nog kennen van vroeger, van hun straat, school of werk. De medewerkers vinden ze vriendelijk en bekwaam, waarbij natuurlijk ook geldt dat “je met de ene wat meer hebt, dan met de ander”. Wat ze ook waarderen is dat er veel activiteiten zijn, maar dat ze zelf kunnen bepalen of ze daar ja of nee aan mee doen. Een bewoner zegt: “Wanneer ik morgen niet meer wakker wordt is dat prima, maar daarmee bedoel ik niet dat ik het nu hier slecht heb.” Bij de herdenkingsdienst merkte een nabestaande op: “Ik mis niet alleen mijn moeder maar ook Damsterheerd.”

### Vliethoven

Het hoofd zorg heeft met 3 bewoners van de Kwelder gesproken over hoe zij het vinden dat er altijd een gastvrouw aanwezig is op de afdeling. De bewoners vinden het fijn dat er altijd iemand is. Meneer geeft aan dat hij soms behoefte heeft aan een praatje en hiervoor vaak naar de huiskamer komt. “Een dag is soms zo lang en dan vind ik het leuk dat ik af en toe wat te doen heb. Ik hou ervan om te verven of te dammen.” Mevrouw geeft aan het gezellig te vinden dat er altijd iemand is. “Ik ben niet van de spelletjes, maar mijn nagels worden af en toe gelakt en hier geniet ik van.” Een andere bewoner geeft aan hoe hij geniet van het feit dat zijn verfcollectie ten toon wordt gesteld op de gangen en daar aandacht voor is geweest door een officiële opening met een hapje en een drankje. Zo’n waardering doet hem erg goed.

### Winkheem

Een bewoner is met zijn vrouw op vakantie geweest naar de camping Marenland in Winsum. Ze hebben er twee nachten geslapen en kregen overdag bezoek van familie en vrienden. Vrijwilligers en verzorgenden gaven de benodigde hulp tussendoor. Ze hebben genoten van het kamperen, de ontmoetingen en het eten. “De zusters zijn gewoon sterren, ze zijn zo lief, ze doen alles en niks is teveel. Nou wil ik dochter niet uitsluiten, want die helpt altijd mee, haar is ook niks te veel.”

### Viskenij

De bewoners vertellen aan medewerkers dat ze het fijn vinden dat er tijd is voor een praatje, een kop koffie of een stukje wandelen. “Fijn dat je even tijd voor me had dat breekt de dag en kan ik mijn verhaal even kwijt.” Er kan samen worden gegeten. Er wordt dan wel eens gezegd: “wat hebben we het goed, eten in overvloed en gezelligheid met een praatje.”

Bewoners zijn graag in het eigen appartement, maar er zijn ook veel mensen die naar de koffie in de huiskamer gaan 's morgens en naar het Noaberhoes. Medewerkers merken dat bewoners ‘losser’ worden, er vinden fijne gesprekken plaats en mensen denken om elkaar: “komt mevr. .... ook?”. Bewoners bedanken voor de fijne dag.

### Bespiegelingen van een toeschouwer

Doen we wat we zeggen volgens de visie? Zijn we in ons beleid, in wat we zeggen en doen, in het dagelijks leven in de locaties consistent aan de visie op zorg? Om daarop de leidinggevenden te spiegelen was er sinds augustus 2018 en in 2019 twee dagen per week een praktiserend en observerend onderzoeker in de locaties aanwezig zijn. De onderzoeker heeft zijn observaties besproken met de leidinggevenden.

Voor de kwartaalrapporten maakte de onderzoeker een reflectie. Uit het 1<sup>de</sup> kwartaalrapport 2019: “Woorden die vaak vallen: 'de cliënt kennen' en het 'goede gesprek'. Maar hoe goed kent de cliënt ons eigenlijk? Zodra we de cliënt tot onderwerp van de zin maken is deze niet langer een 'cliënt', maar een onbestemd levend wezen dat zelf wel uitmaakt hoe het genoemd wil worden. Die in staat is om ons te zien terwijl wij terugkijken, zodat het mogelijk wordt om wederzijds iets in elkaar te herkennen. Wederzijdse herkenning lijkt me de basis van het goede gesprek. Niet een gesprek voeren omdat jij iets van een ander moet weten, maar omdat dit een mogelijkheid is om even iets dichterbij elkaar te komen.

Hoe goed kennen de bewoners ons (de 'niet-bewoners') eigenlijk? Vrij goed, zo lijkt het. Ze kennen de meeste verjaardagen, weten wie wanneer op vakantie gaat, kennen vaak de familieachtergrond van medewerkers. Bewoners hebben vaak ook precies door wat er gaande is op een locatie, maar ze schenken niet aan alles aandacht. De zoveelste kist die de lift in- of uit wordt geduwd wordt half genegeerd. Maar, zoals laatst in de locatie, de slager die lekkere hapjes komt brengen wordt van begin tot eind gevolgd. In dit geval lagen de hapjes op een kar met een doek eroverheen, en zo stond het in het restaurant. Dus concludeerden enkele heren dat de hapjes niet voor hen bestemd waren, en dat er dus wel iemand van het personeel een verjaardag te vieren zou hebben. Zo bedachten we wie de persoon in kwestie moest zijn, die even later inderdaad aan ons verscheen en de kar kwam halen, om hem vrolijk richting de personeelsruimte te duwen. Feestje! Dit lekkers ging aan onze neus voorbij. De bewoners aan de theetafel werden er bepaald vrolijk van.

Het goede gesprek is niets anders dan naast elkaar bestaan, en elkaar daarbij proberen te verstaan. Het is niet een middel om de cliënt te leren kennen of om beter samen te werken naar een of ander doel. Het is het begin en eind van het leven op een locatie. Een leven dat je zo rustig mogelijk met elkaar wilt doorbrengen, en waarbij alles zo'n beetje in evenwicht blijft.”

### Clienttevredenheid GRZ De Twaalf Hoven

Mede t.b.v. informatie aan zorgverzekeraars wordt aan alle cliënten GRZ bij vertrek uit de GRZ gevraagd met een waarderingscijfer aan te geven of ze De Twaalf Hoven aanbevelen aan bekenden. Het NPS percentage wordt niet zoals bij Zorgkaart Nederland berekend uit ja/nee antwoorden. De waarderingscijfers 7 of 8 (zogenaamde neutrale cijfers) tellen niet mee in de berekening. Het % cliënten dat het cijfer 0-6 (critici) geeft wordt afgetrokken van het % cliënten dat een 9 of 10 geeft.

|                         | 1 <sup>e</sup> kwartaal | 2 <sup>e</sup> kwartaal | 3 <sup>e</sup> kwartaal | 4 <sup>de</sup> kwartaal |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|
| NPS score               | 71,9                    | 80,95                   | 83,7                    | 84,2                     |
| Gemiddeld rapportcijfer | 8,3                     | 8,7                     | 8,4                     | 8,6                      |

## Zorgkaart Nederland

Op Zorgkaart Nederland worden veelal positieve reacties gegeven en een enkele negatieve.



| Locatie                | Aantal reacties 1 juli | Aantal reacties 2 jan 20 | gemiddelde waarderingcijfer 1 juli | gemiddelde waarderingcijfer 2 januari 2020 | NPS 1 juli           | NPS 2 jan. 2020.     |
|------------------------|------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Alegunda Ilberi</b> | 29                     | 32                       | 8,2                                | 8,3                                        | te weinig reacties * | 94%                  |
| <b>Damsterheerd</b>    | 38                     | 40                       | 8,6                                | 8,7                                        | 100%                 | 100%                 |
| <b>De Twaalf Hoven</b> | 36                     | 43                       | 8,6                                | 8,7                                        | 100%                 | 100%                 |
| <b>Viskenij</b>        | 45                     | 45                       | 8,7                                | 8,7                                        | 100%                 | 100%                 |
| <b>Vliethoven</b>      | 29***                  | 33                       | 8,3                                | 8,4                                        | te weinig reacties * | 94%                  |
| <b>Winkheem</b>        | 15                     | 15                       | 8,5                                | 8,5                                        | te weinig reacties * | te weinig reacties * |
| <b>Thuiszorg</b>       | 3                      | 3                        | 8,3                                | 8,3                                        | te weinig reacties * | te weinig reacties * |

\* Er zijn 30 waarderingen nodig voor een valide NPS score. NPS is het percentage reacties dat De Hoven aanbeveelt bij anderen. Zorgkaart bepaalt per 1 augustus de NPS op basis van reacties vanaf 2016.

Het waarderingcijfer wordt berekend over de afgelopen vier jaar inclusief de lopende maand.

De NPS score geeft aan hoeveel procent van de mensen die hun waardering geven op Zorgkaart Nederland het verzorg- of verpleeghuis aanraadt aan familie en vrienden.

### 1.2. Basis kwaliteit en veiligheid

*De Hoven wil kwaliteit en veiligheid van zorg bieden. Incidentenmeldingen en audits zijn middelen om de basis kwaliteit en veiligheid te monitoren. Door inzet van aandachtsvelders en commissies borgt De Hoven de signalering van afwijkingen, implementatie van nieuwe werkprocessen en het actueel houden van beleid.*

Het kwaliteitskader verpleeghuiscare verlangt informatie in het jaarverslag over medicatieveiligheid, decubitus en vrijheid beperkende maatregelen. Die informatie is geïntegreerd in de verschillende onderdelen van deze paragraaf.

#### Aandachtsvelders en commissies

Om de basis kwaliteit en veiligheid en nieuwe ontwikkelingen goed te introduceren en borgen werkt De Hoven sinds 2018 met aandachtsvelders en commissies. Er zijn aandachtsvelders voor de thema's wondzorg, mondzorg, MIC/medicatie en infectiepreventie. Zij houden de ontwikkelingen op het thema bij, signaleren in de locatie en zijn ondersteunend naar collega's bij invoering van nieuw beleid en werkprocessen. Aandachtsvelders en commissies wisselen per themagebied kennis en ervaringen uit tijdens bijeenkomsten en via het digitale platform Pynter.

Er zijn commissies Infectiepreventie, MIC/Medicatie, BOPZ, wondzorg. De commissies draaien in een vaste structuur en de aandachtsvelders zijn verbonden aan de commissies. De commissies houden op

hun gebied de vernieuwing in regelgeving bij, volgen de trends binnen De Hoven, bereiden beleid voor, stellen protocollen op, signaleren en adviseren op hun gebied, analyseren audits en rapportages.

De commissie BOPZ bereidt de invoering van de nieuwe Wet zorg en dwang voor, waarbij De Hoven gebruik maakt van het overgangsjaar dat voor 2020 geldt. De wondcommissie heeft het beleid wondzorg herzien, inclusief afspraken over druk-verlagende materialen. De commissie constateert dat er steeds meer cliënten met decubitus worden opgenomen. De commissie ziet in de organisatie een goede overdracht van kennis vanuit verschillende disciplines en bereidheid elkaars adviezen op te volgen voor het reduceren van wonden. De infectiepreventiecommissie heeft een plan opgesteld om alle hygiënemaatregelen in hun onderlinge samenhang beter in te voeren. De MIC commissie heeft een actieplan medicatieveiligheid opgesteld.

Eind 2019 is de 'slapende' commissie palliatieve zorg nieuw leven ingeblazen. De commissie zal op basis van een zelfevaluatie van het Integraal Kankercentrum Nederland in 2020 een verbeterplan voor palliatieve zorg voorstellen. De Hoven heeft sinds een aantal jaren medewerkers geschoold als Aandachtsvelder Palliatieve Zorg, maar daar geen beleidsmatige sturing aangegeven. Naar aanleiding van de lezing van prof. Hertogh in de Week van de Dementie, informeert De Hoven vanaf 2020 familie van nieuwe cliënten over palliatieve zorg door het uitdelen van de handreiking Zorg rond het levenseinde van het VUmc/EMGO, 2013.

In alle locaties en vanuit de commissies wordt besproken hoe de rol van aandachtsvelders in de locaties te versterken. In de ene locaties spreken management en aandachtsvelders daarom af dat ze een plaats krijgen in het inwerkprogramma van nieuwe medewerkers, in een andere locatie verdelen de hoofden zorg onderling de thema's van de aandachtsvelders voor coaching op de locatie.

## **Incidenten**

De Hoven wil kwaliteit en veiligheid van zorg bieden. Van incidenten in de zorg worden er meldingen gedaan in de zorrapportages. De incidenten worden geregistreerd ter monitoring, om er analyses op te kunnen maken en zo nodig structurele verbeteracties op in te zetten.

In 2019 zijn er in het totaal 2533 incidenten gemeld in het ECD.

- Het betreft 1012 medicatiemeldingen, variërend van te laat geven van medicijnen, procesfouten, weigeren van medicatie tot foutieve handelingen. Dit op een totaal van ± 380.000 verstrekkingen. Omdat de incidenten niet dalen, ondanks verhoogde aandacht en er onvoldoende grip is op de oorzaken er van, is besloten dat jaarlijks de e-learning modules medicatie veiligheid moeten worden gedaan (in plaats van eens per drie jaar) en heeft de MIC commissie in augustus een actieplan ingezet. Eind 2019 blijkt dat er verbeteringen nodig zijn in het gezamenlijk beredeneren over de oorzaken van de incidenten. Daarvoor is een format voor analyseren ontwikkeld. Ten opzichte van 2018 is het aantal medicatie incidenten in 2019 met 50 % gestegen. In 2020 werken de locaties aan een daling.
- Er waren 1178 valincidenten. Met bewoner en familie wordt gesproken over het valrisico van bewoners. Vanwege het gezondheidsbelang van in beweging blijven en het individueel welbevinden van in vrijheid kunnen bewegen, wordt er ondanks achteruitgang en motorische kwetsbaarheid, in gezamenlijk overleg meestal bewust gekozen voor bewegingsvrijheid met weloverwogen risico op vallen. De meeste valincidenten zijn licht, zoals door de knieën zakken, de

rollator vergeten te gebruiken en dan uit evenwicht raken. In 8 van de incidenten was een fractuur het gevolg.

- Er waren 210 incidenten met onbegrepen gedrag en 158 overige incidenten. Uit de beschrijvingen van deze incidenten in de locatierapporten blijkt dat het veelal situaties betreft waarbij een bewoner achteruit gaat en daarbij onrustig en prikkelbaar wordt, omdat de omgeving niet meer wordt begrepen. In deze situaties wordt veelal in overleg met de familie en behandelaars gezocht naar een andere handelswijze voor de betrokken bewoner. Er is een toename van incidenten met onbegrepen gedrag zichtbaar. Dit is gerelateerd aan de toename van complexe zorg in de verpleeghuislocaties.

### **Vrijheid beperkende maatregelen**

De Hoven wil zo weinig mogelijk vrijheid beperkende maatregelen toepassen en als ze deze toepast dan alleen na overleg met de familie/bewoner en ten behoeve van de veiligheid. In de zorgplannen worden de vrijheid beperkende maatregelen vastgelegd, door de BOPZ-arts geaccordeerd en halfjaarlijks tijdens het multidisciplinair overleg geëvalueerd. Er zijn in 2019 per kwartaal circa 245 middelen en maatregelen afgesproken. Daarvan gaat het in 50 % van de situaties om bedsensoren en in 32 % van de situaties om het appartement dat de bewoner/familie graag op slot wil, ter bescherming van eigendom en het voorkomen dat onbevoegden het appartement binnen gaan. De Hoven vindt bedsensoren en het afsluiten van het appartement op verzoek van de bewoner op zich geen vrijheid beperkende maatregel, maar behandelt het als zodanig omdat de inspectie daarop heeft aangedrongen.

Tijdens het verslagjaar heeft de commissie BOPZ voorbereidingen getroffen voor de invoering van de Wet zorg en dwang per 2020, daarvoor voorstellen gedaan voor beleidsaanpassing en wijze van uitvoering binnen De Hoven.

### **Data beveiliging**

In 2019 heeft De Hoven het privacy-beleid, - verklaring en – reglement aangepast aan de verordening van de AVG. De benodigde verwerkersovereenkomsten zijn in 2019 afgesloten en het verwerkingen register is vernieuwd. In het verslag jaar zijn er geen formele verzoeken gedaan voor correctie, verwijdering, vergeten te worden, tot intrekking toestemming, bezwaar op de verwerking of gegevensoverdraging van persoonsgegevens. Voor het nieuwe ECD dat in 2020 wordt ingevoerd, is een gegevensbeschermingsbeoordeling (dpia) gedaan. De uitkomsten worden meegenomen in het implementatietraject. Eind 2019 is een bewustwordingstraject voorbereid, waarbij alle medewerkers begin 2020 een e-learning privacy doen en daarna in werkoverleggen bespreken welke extra aandacht en verbetering nodig is.

In 2019 zijn er 11 beveiligingsincidenten gemeld. Deze zijn onderzocht door het privacyteam, waarbij is geconstateerd dat er in 5 situaties sprake is van een datalek. Twee incidenten zijn gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens

### **Interne en externe audits**

- Viskenij en Damsterheerd hebben een audit hygiëne en infectiepreventie uitgevoerd en op basis daarvan verbeteracties ingezet.
- Damsterheerd heeft op basis van een audit voedselveiligheid verbeteracties ingang gezet.

- In het 4<sup>de</sup> kwartaal hebben de kwaliteitsmedewerkers, deels met een auditor van de Apotheek van het Martini Ziekenhuis, een audit medicatieveiligheid uitgevoerd. Naast veel wat er goed gaat, is er bij medewerkers aandacht nodig voor aanpassingen in het protocol van de apotheker, is er alertheid nodig voor wat er in de map met deellijsten wordt bewaard en vraagt de hygiëne van hulpmiddelen en medicatieruimtes in een aantal afdelingen aandacht, evenals hantering van het protocol t.a.v. opiaten, wat betreft registratie en administratie.
- Er is een externe, onafhankelijke audit gedaan op het kwaliteitsmanagementsysteem. Daarbij heeft DNV beoordeeld dat het systeem effectief is en in overeenstemming met de ISO normen, waarmee het certificaat 2018-2021 in stand blijft.

## Klachten

De Hoven wil in lijn met de bedoeling van de Wet kwaliteit, klachten geschillen zorginstellingen klachten in overleg met de klager op lossen en zo weinig mogelijk juridiseren. Daarom maakt ze geen gebruik meer van een externe klachtencommissie. Als de klacht in de locatie niet naar tevredenheid van de klager tot een oplossing komt, kan de klager zich wenden tot de bestuurder. Als de klager het niet eens is met de uitspraak van de bestuurder (na overleg en onderzoek), dan kan deze zich wenden tot de landelijke geschillencommissie. Om cliënten/familie laagdrempelig en onafhankelijk desgewenst bij te laten staan, betreft De Hoven een onafhankelijk klachtfunctionaris van Zorgbelang Groningen.

In 2019 is er één klacht aan de bestuurder voorgelegd. De klacht betrof die van nalatigheid personeel en slecht onderhouden vloeren. De bestuurder heeft de klacht laten onderzoeken, waarbij is geconcludeerd dat de klacht wat betreft slecht onderhouden vloeren ongegrond is en dat het onderzoek niet uitwijst dat personeel nalatig is, maar dat er wel enkele kanttekeningen zijn te maken wat betreft de uitwerking van zorgdoelen. De afdeling die het betrof heeft deze kanttekeningen ter harte genomen.

De klachtenfunctionaris is in 2019 één keer benaderd door een cliënt/familie. De familie heeft na het gesprek met de klachtenfunctionaris de vraag rond onduidelijkheid over de zorg zelf besproken in de betrokken locatie.

In december is na advisering door de CCR de klachtenregeling cliënten aangepast aan de nieuwe Wet zorg en dwang. Alleen de artikelen t.a.v. onvrijwillige zorg (Wzd) zijn aangepast, voor het overige is de regeling dezelfde gebleven.

In het jaarverslag van 2018 maakten we melding van situatie waarover een familie bij de Inspectie voor Gezondheidszorg een klacht heeft gedaan en waarover De Hoven al een onderzoek in gang had gezet vanwege verschil van inzicht tussen de familie en behandelaars/zorgteam. Een extern onderzoeker heeft begin 2019 het onderzoeksrapport naar de behandeling en zorg voor de cliënt en naar de communicatie met de familie opgeleverd. De Hoven heeft verbeteringen aangebracht, waaronder het steviger structureren van overlegmomenten tussen verzorgenden en behandelaren. Op basis van het onderzoeksrapport en de verbetermaatregelen heeft de Inspectie de melding afgesloten.

### 1.3. Samen leren en verbeteren

#### Dilemma's

Samen leren en verbeteren is al langer een uitgangspunt van De Hoven. De organisatie heeft lang bekend gestaan vanwege het motto 'zorg zonder regels'. Dat motto betekent dat het in eerste instantie gaat om wat de cliënt belangrijk vindt en dat dit tot gevolg kan hebben dat er verantwoord wordt afgeweken van regels. Werkend vanuit dat motto staan medewerkers en leidinggevendenden regelmatig voor dilemma's, die alleen kunnen worden opgelost door overleg met elkaar, met de cliënt, familie en iedereen die betrokken is bij het dilemma. Het bespreken van dilemma's staat voor samen leren en verbeteren.

#### Lerend Netwerk

Met Meriant en Zorggroep Oude en Nieuwe Land vormt De Hoven een Lerend Netwerk. Naast het bestuurlijk overleg en de onderlinge uitwisseling over (kwaliteits) jaarplan en – verslag, is er in het voorjaar een bijeenkomst georganiseerd voor de toezichthouders en medezeggenschapsraden van de drie organisaties. Daar is met elkaar kennisgemaakt en onderling gesproken over de rol van toezicht en medezeggenschap bij de ontwikkelingen in de zorg. Medewerkers zijn uitgenodigd om aan elkaar informatie en ervaringen te vragen, bij vraagstukken in de eigen organisatie. De diverse vragen die onderling zijn uitgewisseld gingen over audits, documentbeheersysteem, bestuurlijke vraagstukken, tekort specialist ouderengeneeskunde, implementatie Wet zorg en dwang.

#### Locatie verbeterparagrafen

Het kwaliteitskader wil per locatie verbeterparagrafen zien. Bij De Hoven zijn voor de locaties deze paragrafen niet opgesteld, maar in de locatie jaarplannen staan locatie verbeteracties – naast de vertaling van de hovenbrede ontwikkeldoelen. In de locatie kwartaalrapporten wordt daarover verantwoord aan de medewerkers, cliëntenraden en directie. Per locatie noemen we onderstaande locatieverbeteringen 2019.

In **Alegunda Ilberi** is door EVV-ers, GVP-ers en verpleegkundige voor de nieuwe jongere bewoners een tweewekelijks activiteiten programma ontwikkeld, meer aansluitend op hun beleving en interesse. De werkwijze van het multidisciplinair overleg is met behandelaren en EVV-ers geëvalueerd en daarbij zijn afspraken gemaakt over wat te rapporteren in het ECD. In de zomer is het achterstallig onderhoud op de klimaatinstallaties afgerond en in het najaar is de 'inblaassnelheid' aangepast.

**Damsterheerd** voert zelf regelmatig interne audits uit op verschillende kwaliteitsonderdelen, om met elkaar te blijven volgen hoe het gaat en te verbeteren. In 2019 zijn er meer activiteiten in de huiskamers georganiseerd.

In **De Twaalf Hoven** heeft de afdeling GRZ de revalidatie zorgpaden beschreven en ingevoerd. Voor de introductie van GPS bij nieuwe bewoners hebben studenten van de Hanze Hogeschool een protocol opgesteld, waardoor nieuwe bewoners en hun verzorgenden in 3 weken de GPS en route eigen kunnen maken. De facilitaire dienst heeft onder de familieleden/bewoners van kleinschalig wonen een uitvraag gedaan naar ervaringen en activiteiten t.a.v. de algemene dienst. In 2020 wordt besproken welke veranderingen op basis daarvan worden doorgevoerd.

In **Viskenij** begeleidt de gespecialiseerd verpleegkundig psychogeriatric (GVP) verzorgenden rond complexere zorgvragen, nadat mensen in voorgaande jaar of dit jaar een extra cursus hebben gevolgd. Het verbeterplan rond 'inhuizen' dat in 2018 is ontwikkeld door medewerkers, is dit jaar uitgevoerd, inclusief een nieuwe welkomstmap voor nieuwe bewoners.



In **Vliethoven** is de eerstverantwoordelijk verzorgende (EVV-er) als regiehouder van zorgafspraken beter gepositioneerd en geactiveerd. De werkplaats is aangepast en opengesteld voor meer doelgroepen. De afdeling de Wierde is in ontwikkeling als expertisefunctie voor mensen met dementie en onbegrijpelijk gedrag.

In **Winkheem** zijn op basis van de training methodisch werken aan welbevinden het gebruik van de GWI en het opstellen van een werkplan verbeterd.

#### 1.4. Leefgemeenschappen

*De Hoven stelt de zorg ter beschikking aan de ouderen en de gemeenschappen in de regio. Dat willen we doen door in wederkerigheid deel te nemen aan de plaatselijke samenleving. Aan de locatiemanagers is gevraagd om de zorg voor ouderen in het leven in de locatie in te bedden in de gemeenschap en de regio er omheen. De Hoven wil de gemeenschappen in de regio, waar jong en oud samenleven, bij hun zorg voor ouderen professioneel ondersteunen en rekening houden met de onzekerheid die de aardbevingen en de versterkingsopgave met zich meebrengen voor de medewerkers en ouderen en die medebepalend zijn voor de kwaliteit van leven in deze regio.*

##### Leefgemeenschappen

In **Alegunda Ilberi** komen elke week in de Verzoamelstee Bedummers samen voor gezamenlijke activiteiten. Ook hebben twee biljartclubs in de locatie hun thuisbasis. Het is daardoor een levendige plek waar dorpsgenoten elkaar tegenkomen. De locatie wordt ook betrokken bij dorpsactiviteiten, zoals de opening van nieuwe wandelpaden en een natuurbeleefpad.

In **Damsterheerd** doen de bewoners van de aanleunflat volledig mee in het programma dat geboden wordt in de Heerdstee.

**De Twaalf Hoven** heeft nauwe contacten met de wijkvereniging en werkt samen met de buurtsportcoaches in de gedeelde beleef- en beweegtuin. Het nieuwbouwproject de Tirrel staat in het teken van het inbedden en behouden van de zorg in de nabijheid van de regio en verbinden en ontmoeten van dorpsbewoners van jong tot oud.

Binnen **Viskenij** is het Noaberhoes, de huiskamer van Baflo, waar activiteiten voor en door inwoners van Baflo worden georganiseerd. Ook bij activiteiten buiten deze huiskamer worden de bewoners van Viskenij uitgenodigd en betrokken. Er is vanouds een hechte relatie met de slager, bakker en supermarkt in het dorp. In het voorjaar is de beweeg- en beleefstuin, voor inwoners en omwonenden van Viskenij geopend, aangelegd door de Vrienden van Viskenij.

In **Vliethoven** wordt vanaf het najaar met de gemeente en stichting Welzijn en Dienstverlening Delfzijl een morgen in de week een programma georganiseerd voor niet-geïndiceerde dagbesteding. De bedrijfsarts WMO Delfzijl maakt gebruik van een ruimte in deze locatie.

**Winkheem** heeft uitwisseling met scholen uit de omgeving, leerlingen komen activiteiten doen in de locatie en bewoners zijn uitgenodigd in de school.

## 2. Toekomstbestendige zorg

Gezien de situatie in Noord-Groningen zetten we op deze plaats in het jaarverslag een hoofdstuk over onze inzet voor toekomstbestendigheid van de ouderenzorg in deze regio.

*De Hoven biedt zorg in Noord-Groningen. De regio kent vergrijzing, ontgroening, krimp, een lage sociaal economische status, jongeren die na hun studie niet terugkeren naar de regio, krapte op de arbeidsmarkt en aardbevingsproblematiek. De Hoven is er van overtuigd dat alleen in samenwerking de integrale zorg voor ouderen in Noordoost-Groningen georganiseerd kan blijven worden. In 2017 zijn daartoe samenwerkingsinitiatieven genomen. Deze zijn in 2018 doorgezet en in 2019 bekrachtigd in samenwerkingsovereenkomsten en het Groninger Zorgakkoord. Bij de samenwerking zijn zorgaanbieders, huisartsen, medisch specialisten, onderwijsinstellingen, Menzis, gemeenten, provincie en NCG betrokken.*

### Groninger Zorgakkoord

Alle zorggebouwen in het aardbevingsgebied zijn onderzocht op aardbevingsbestendigheid. Het betreft drie locaties van De Hoven: Damsterheerd, Vliethoven en Alegunda Ilberi. De versterkingsadviezen voor deze locaties hebben verregaande gevolgen.

Omdat in de regio ook sprake is van vergrijzing, jonge mensen die uit de regio trekken, krimp, een lage sociaal economische status en schaarste aan hoog opgeleide professionals hebben betrokkenen van de nood een deugd gemaakt. Onder leiding van de stuurgroep Zorg NCG, waarin de bestuurder van De Hoven de V&V organisaties vertegenwoordigt, is gewerkt aan een visie waarmee zorgorganisaties hun 24-uurs zorg toekomstbestendig en geïntegreerd in nieuwe zorggebouwen gaan realiseren. Daartoe is in maart het Groninger Zorgakkoord getekend door betrokken zorgaanbieders, woningstichtingen, wethouders, provincie, NCG, Menzis en de ministers van VWS en BZK. Voor de monitoring van de uitvoering van het Groninger Zorgakkoord wordt een Toetsgroep ingericht, die zal beoordelen of de ontwerpen voor de nieuwbouw voldoen aan de (vernieuwende) criteria van het Groninger Zorgakkoord. De vaststelling van een subsidieregeling en de inrichting van een regionale projectorganisatie en kennistafels voor innovatieve thema's wordt in 2020 geëffectueerd.

Vanuit het Groninger Zorgakkoord worden 9 projecten gerealiseerd. De Hoven is bij drie van deze projecten betrokken en zal nieuwbouwen voor 240 plaatsen van De Hoven, dat zijn de huidige plaatsen in Vliethoven en Damsterheerd. Alegunda Ilberi zal te zijner tijd versterkt moeten worden, wat betekent dat 80 bewoners tijdelijk (1 jaar) ergens anders moeten worden ondergebracht. Omdat het naast nieuwbouw met verschillende partners ook gaat om innovatie van zorgconcepten, is het een zwaar programma in relatie tot de omvang van de organisatie De Hoven. Daarom is in het najaar met de medezeggenschap besproken hoe het beste sturing kan worden gegeven aan deze projecten en innovatie, naast sturing aan de staande organisatie. Dit leidt in februari 2020 tot een aanpassing van de organisatie aansturing en inrichting van een projectorganisatie.

### Verbinden, ontmoeten en verrijken: de Tirrel in Winsum

De laatste fase nieuwbouw van het verpleeghuis De Twaalf Hoven gaan we realiseren onder één dak met basisonderwijs, kinderopvang, welzijnsvoorzieningen en een sporthal voor sportverenigingen. Dit gebouw gaat de Tirrel heten (Gronings voor levendig) en heeft van de gebruikers het motto verbinden, ontmoeten en verrijken meegekregen. Door samen onder één dak te bouwen worden ruimtes van de scholen en de keukenvoorziening van het verpleeghuis efficiënter gebruikt én kunnen we voor de regio een goede toegeruste verpleeghuisvoorziening houden.

Medewerkers, cliëntenraad, familieleden en omwonenden zijn betrokken bij de ontwikkeling. In 2019 is het technisch Ontwerp en uitvoeringsontwerp voor het nieuwe gebouw opgeleverd, op basis waarvan in 2020 de aanbesteding voor een aannemer wordt georganiseerd. De planning is dat begin 2021 met de bouw wordt gestart.

### **Samenwerken aan integrale, duurzame zorg in de DAL-gemeenten**

De Hoven, Lentis, Zonnehuisgroep Noord, 's Heeren Loo en De Zijlen werken in Delfzijl en Appingedam in het kader van het Groninger Zorgakkoord samen aan een plan voor een Expertisecentrum in Delfzijl en woonzorgvoorzieningen in Delfzijl en Appingedam.

In het Expertisecentrum worden de behandelaren van Lentis, Zonnehuisgroep Noord en De Hoven samengebracht en ook de GRZ/ELV en Observatieplaatsen van De Hoven en Zonnehuisgroep Noord. De organisaties hebben in 2019 over de contouren voor dit centrum gesproken. Dit zal voorjaar 2020 leiden tot een programma van eisen. Er is met onderwijsinstellingen (MBO, HBO, WO) gesproken over integratie van onderwijs-zorg. Er zijn ideeën om een innovatiewerkplaats in te richten, waar zorgprofessionals, welzijnswerkers, gemeente, vertegenwoordigers uit de bevolking en studenten, docenten, onderzoekers/lectoren uit het onderwijs met elkaar leren, onderzoeken, nieuwe werkwijzen uitproberen en zodoende innoveren. Praktijkvraagstukken staan daarbij centraal.

Realisatie van het Expertisecentrum wordt binnen vijf jaar verwacht. Omdat de locatie van de maatschap GRZ is verkocht, hebben De Hoven en Zonnehuisgroep Noord per januari 2020 tijdelijke huisvesting laten plaatsen op het terrein van Vliethoven.

De behandelaren in de regio Eemsdelta hebben samen met hun collega's in de eerste lijn en langdurige zorg het geriatrisch expertisenetwerk Gold ontwikkeld. Partners hebben daarvoor in het kader van het programma Leefbaarheid subsidie ontvangen van de provincie. In 2019 heeft het netwerk een website opgezet, hun kernwaarden (dichtbij, inventief en deskundig) bepaald en werkt het aan innovatieve manieren van samenwerken, ook met huisartsen in de regio, eerste lijn behandelaren, dorpsinitiatieven en de WMO loketten van de gemeenten in de regio.

Daarnaast heeft De Hoven sinds 2017 de plaatsen voor Geriatrische revalidatiezorg (GRZ) in Delfzijl samengevoegd met de plaatsen van Zonnehuisgroep Noord in Appingedam. In de Maatschap GRZ Appingedam-Delfzijl verlenen zorgmedewerkers en behandelaren gezamenlijk de GRZ aan cliënten van Zonnehuisgroep Noord en cliënten van De Hoven. Tot 6 januari 2020 doen we dat gezamenlijk in de locatie Solwerd (Appingedam). Omdat Zonnehuisgroep Noord deze locatie verkocht heeft aan de gemeente t.b.v. een schoolcampus op die plek, overbrugt de maatschap de periode tot het Expertisecentrum gebouwd is in een tijdelijke huisvesting op het terrein van Vliethoven. Een andere wijziging die in de maatschap plaats heeft gevonden is dat de behandelverantwoordelijkheid in juli, na tussenkomst van verzekeraar Menzis, is overgenomen door De Hoven, vanwege een tekort aan artsen bij Zonnehuisgroep Noord.

### **Thuiszorg**

De Hoven heeft in 2017 voor de thuiszorg cliënten aparte thuiszorgteams georganiseerd t.b.v. de kwaliteitsverhoging en met de opdracht om financieel rendabel de zorg te gaan verlenen. Vanaf 2018 is daardoor de omvang van thuiszorg cliënten toegenomen, maar door het verspreidingsgebied niet rendabeler geworden. Daarom is vanaf najaar 2019 toegewerkt naar integratie van de thuiszorg-medewerkers in de intramurale teams en het beperken van de thuiszorg tot cliënten die in de nauwe omgeving van de locaties van De Hoven wonen.

## **Nationaal Programma Groningen**

De regio en overheid hebben een Nationaal Programma Groningen samengesteld ten behoeve van economische versterking en de kwaliteit van de leefomgeving van de provincie. Hiervoor is door het Rijk 1,15 miljard beschikbaar gesteld. Er is een werkgroep Kracht en Trots geformeerd om voorstellen te doen t.a.v. uitvoering van dit programma. De bestuurder van De Hoven heeft geparticipeerd in deze werkgroep. De bestuurder De Hoven deed aanvankelijk mee in het Algemeen Bestuur maar heeft er voor gekozen om daarvan af te zien. De bestuurder van De Hoven is nog wel betrokken bij het NPG, door deel te nemen aan de stuurgroep van het thema Leren en Werken.

## **Toekomstbestendige arbeidsmarkt**

Met de toenemende vraag naar medewerkers in de zorg, bij een krappere wordende arbeidsmarkt, zijn er goede plannen nodig om mensen op te leiden en te werven. De brancheorganisaties, vakbonden, beroepsonderwijs en het ministerie van VWS hebben afspraken gemaakt om regionaal samen te werken aan een arbeidsmarktcampagne. Binnen De Hoven gaan binnen 10 jaar bijna 300 medewerkers met pensioen, een derde van het totaal aantal medewerkers. Gezien de demografische ontwikkelingen moeten we in Noord-Nederland in de toekomst met rond de 10% minder professionals, 15% meer ouderen zorg en behandeling bieden. Dat vraagt naast het aantrekken van voldoende nieuwe medewerkers ook het op een andere, vernieuwende wijze organiseren van zorg voor ouderen.

### Aantrekken nieuwe medewerkers

De Hoven wil zichtbaar zijn op de markt van nieuwe medewerkers en dat doen op basis van de visie van De Hoven. Daarvoor laten we ons zien op de ROC's en MBO opleidingen en doen we mee aan regionale arbeidsmarkt activiteiten.

### Het nieuwe leren: Wijkleerbedrijf en Gilde leren

Met de ROC's en MBO opleidingen hebben we in Winsum een Wijkleerbedrijf voor niveau deskundigheidsniveau 1 (20 mensen) en Gildeleren voor niveau 2 (24 mensen). In Delfzijl is in september in samenwerking met ROC en MBO opleidingen Gildeleren gestart voor 20 leerlingen in opleidingen niveau 2 en 3.

### Regionale aanpak

In RAAT verband (Regionale aanpak arbeidsmarkt tekorten) werkt De Hoven met alle V&V organisaties in Groningen, Menzis en ZorgpleinNoord aan gezamenlijke plannen in het kader van de arbeidsmarktaanpak voor de V&V in Groningen. De Hoven is penvoerder van twee projecten waarvoor transitie-middelen ter beschikking zijn gesteld: Grensverleggend Zorgen (taakherschikking medische zorg) en Aandachtsbanen (niveau 0 en 1) en daarnaast betrokken bij andere projecten.

### Specialisten ouderengeneeskunde

Voor de inzet van de specialisten ouderengeneeskunde van De Hoven in de regio en voor het oplossen van de schaarste aan deze specialisten is De Hoven actief betrokken bij externe netwerken en ontwikkelingen tot samenwerking tussen de eerste- en tweedelijns behandelaren in de regio. Zoals de ontwikkeling van observatie mogelijkheden en de doorontwikkeling van eerstelijnsverblijf in samenwerking met huisartsen in Delfzijl/Appingedam, het OZG, de Maatschap GRZ Appingedam-Delfzijl en Zonnehuisgroep Noord. Daarnaast werkt De Hoven in het project "grensverleggend zorgen"

samen met vier andere organisaties in de provincie Groningen aan taakherschikking van de medische inzet in verpleeghuizen (doorlooptijd 2019-2020). Ook het bovengenoemde Gold, geriatisch expertisenetwerk Eemsdelta draagt bij aan innovatieve samenwerking over organisatiegrenzen heen, zodat het interessant blijft voor behandelaren om in deze regio te werken en er toekomstbestendige gespecialiseerde zorg voor de kwetsbare ouderen kan blijven.

### 3. Kwaliteit van werken

#### 3.1. Ervaren kwaliteit van werken

Eind 2019 is een medewerkerstevredenheidsonderzoek gedaan. Daaraan heeft 52% van de medewerkers meegedaan. De onderwerpen fysieke werkomstandigheden, persoonlijke inzetbaarheid, gezondheid, kennisniveau/ scholing, beleving veiligheid werken in Groningen beoordelen de medewerkers tussen de 7,4 en 8,3. De onderwerpen die lager scoren zijn werkdruk (5,4 – 6,9) en beleid duurzame inzetbaarheid (7,4 – 8,3). Er is afgesproken dat de uitkomsten in 2020 in de locaties worden gepresenteerd en dat in de teams zal worden besproken welke acties nodig zijn ter verbetering.

#### 3.2. Ontwikkeling van medewerkers

*De Hoven stimuleert de ontwikkeling van (toekomstige) medewerkers en vrijwilligers, omdat wij voor het behoud van zorg voor ouderen in de regio de Groningers nodig hebben en zij dagelijks te maken hebben met het complexer worden van de zorg en de ondersteuning bij het welbevinden kwetsbare ouderen en hun naasten. De Hoven wil medewerkers ondersteunen en stimuleren bij vraagstukken in hun werk.*

##### **Hovenbreed opleidingsplan**

De blijvende doorontwikkeling van huidige medewerkers en het opleiden van nieuwe medewerkers zijn twee hoofdstromen van het opleidingsplan.

De centrale opleidingsactiviteiten zijn dit verslagjaar voor huidige medewerkers naast de training methodisch werken aan welbevinden (zie paragraaf 1.1.), het op peil houden van en vernieuwen van deskundigheid in klinische lessen, BHV en transfer-trainingen. Er zijn door de opleidingsdienst teams gecoacht bij communicatie, samenwerken en verbinding. Daarnaast is er een start gemaakt met een training (persoonlijk) leiderschap. Nadat een eerste groep leidinggevendende deze training heeft doorlopen is besloten om dit traject nog niet te vervolgen voor alle leidinggevendende en EVV-ers, maar op basis van de eerste feedback en bespreking van verwachtingen met hoofden en EVV-ers de training aan te passen. In 2020 zal deze training een vervolg krijgen.

Voor medewerkers, cliëntenraden en externen organiseerde De Hoven voor de zesde keer in de Week van de Dementie geaccrediteerde bijeenkomsten. Er waren een lezing van prof. Herthogh over Zorg in de laatste levensfase; een presentatie van hoofd zorg en activiteitenbegeleider van de Kwelder over hun ervaringen met het werken aan de hand van een leefplezierplan; een lezing van prof. Visser en onze eigen huisarts De Vries over mondzorg bij kwetsbare ouderen. Het Alzheimer café organiseerde een bijeenkomst met als thema 'Kom in beweging' en in de locaties zijn filmavonden georganiseerd.

### **Pynter**

De Hoven werkt sinds 2018 met het leermanagementsysteem Pynter. Via dit systeem kunnen medewerkers kennis delen en e-learning modules volgen. Ze richten zelf hun persoonlijke e-portfolio in met hun documenten, talenten en toelichtingen. Ze informeren hun leidinggevendenden over de vorderingen en het eindresultaat en gebruiken deze informatie voor hun functioneren. Hiermee krijgt ontwikkeling en leren een doorlopend karakter. Er hebben 927 medewerkers (73%) een account aangemaakt. Zij zijn actief binnen Pynter.

### **Kwaliteitsregister**

Via het kwaliteitsregister V&VN registreren zorgmedewerkers de interne en externe bijscholing.

Eind 2019 zijn er 471 geregistreerd, dat is 82% van de zorgmedewerkers.

In totaal hebben de medewerkers 27.458 geaccrediteerde punten en 15.024 ODA punten behaald.

### **Beroepsopleidingen**

In 2019 volgden 96 zorgmedewerkers een opleiding tot een hoger deskundigheidsniveau.

Van hen zijn 15 gediplomeerd (1 op niveau 2; 7 op deskundigheidsniveau 3; 5 op niveau 4; 2 op niveau 5). In opleiding zijn nog 89 medewerkers (71 op deskundigheidsniveau 3; 10 op niveau 4 en 5 op niveau 5).

In september zijn 6 nieuwe leerling medewerkers ingestroomd en in februari 17 zij-instromers.

De leerlingmedewerkers worden begeleid door werkbegeleiders. Dit zijn zorgmedewerkers die daarvoor zijn opgeleid en maandelijks in een werkbegeleidersoverleg casuïstiek bespreken. Om een goed leerklimaat te bieden faciliteren en ondersteunen daartoe opgeleide leercoaches het leerproces van de leerlingmedewerkers.

De Hoven geeft daarnaast in het Wijkleerbedrijf Winsum jaarlijks aan 20 leerlingen de gelegenheid om in een BOL-traject stage te lopen binnen Winkheem. De Twaalf Hoven geeft jaarlijks aan 24 leerlingen de gelegenheid voor Gildeleren niveau 2. In september is in Vliethoven Gildeleren gestart met 20 leerlingen niveau 2 en 3. Van de Gildelerlingen zijn 7 leerlingen om verschillende redenen gestopt. In september zijn 17 zij-instromers gestart. Zij kunnen na een voortraject waarbij ze betaald worden door het UWV, vanaf februari 2020 instromen in een BBL leertraject. Er zijn 5 zij-instromers afgevallen.

De Hoven biedt ook ruimte aan ketenstages voor HBO-V studenten. In het voorjaar liepen 3 studenten stage in Vliethoven (Delfzijl) en 3 in de locaties in Winsum/Baflo. Tijdens de stage doen zij onderzoek, waarna ze aan de locaties aanbevelingen doen ter verbetering van de kwaliteit van zorg. In het najaar hebben zich geen studenten gemeld voor Vliethoven, wel 3 voor de locaties in Winsum e.o.

In totaal zijn in september 70 nieuwe BOL studenten gestart. Dit zijn fulltime en parttime stagiaires, van MBO en HBO niveau.

### **3.3. Formatie en personele samenstelling**

#### *De Hoven wil voldoende en bekwame medewerkers voor individueel welbevinden en de goede behandeling*

De extra kwaliteitsgelden bieden vanaf 2018 ruimte voor extra personele inzet ten behoeve van welbevinden van onze cliënten. De Hoven heeft in 2019 (gecorrigeerd voor externe inhuur en groei in de productie) 65 fte meer ingezet, waarvan 60 fte wordt bekostigd uit de kwaliteitsmiddelen 2019.

Deze extra fte zijn ingezet als extra bezetting in de teams, toezicht in de huiskamers, begeleiding bij activiteiten van individuele bewoners, begeleiding van leerlingen en zijn ter beschikking gesteld aan aandachtsvelders voor hun werk ter verbetering van de kwaliteit in het team. Deels zijn de extra fte's ingevuld door leerlingmedewerkers. Voor de extra inzet van medewerkers in de locaties hebben de locatiemanagers hun plannen voorgelegd aan de cliëntenraden.

Met de groei in fte welke vanuit de kwaliteitsgelden 2020 wordt verwacht, kan De Hoven voldoen aan de norm bezetting t.a.v. aantal medewerkers bij intensieve zorgmomenten en toezicht in de huiskamer en aan een goede personele samenstelling wat betreft de gewenste deskundigheidsniveaus in aansluiting op de individuele en gezamenlijke cliëntzorgvragen in de afdelingen.

### 3.4. Verzuim

De Hoven heeft in 2019 een gemiddeld verzuim van 6,18% met een meldingsfrequentie van 0,93. Boven de 45 jaar is het verzuim hoger dan het gemiddelde verzuim, in de leeftijdsgroepen onder de 45 is het verzuim lager dan het gemiddelde.

Het gemiddelde verzuim is iets lager dan in 2018. Wat opmerkelijk is in 2019 is dat het verzuim in het eerste kwartaal laag was en daarna is gestegen. Er was geen daling in de zomermaanden, zoals gebruikelijk is. De kwartaal overleggen van de bestuurder, directie, locatiemanagers en bedrijfsarts gaven geen sluitende verklaring voor dit beeld in 2019. De dalende trend die in 2018 werd verklaard uit de extra medewerkers (kwaliteitsgelden), waardoor medewerkers ook als ze minder fit zijn kunnen blijven doorwerken of eerder aan het werk kunnen, omdat de werkbelasting gedeeld kan worden met collega's, heeft zich gaande weg 2019 niet gehandhaafd. De toename van het verzuim wordt verklaard uit toename van psychisch verzuim in situaties waar mensen privé ook erg worden belast en toename van verzuim op afdelingen waar meer zaken de aandacht vragen. Ook wordt overvraging van medewerkers in vakantieperiode genoemd als element voor dreigend verzuim.

### 3.5. Incidenten en klachten medewerkers

| Incident meldingen 2019      | Incident meldingen 2018      | Incident meldingen 2017      |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| 1 <sup>e</sup> kwartaal - 25 | 1 <sup>e</sup> kwartaal - 18 | 1 <sup>e</sup> kwartaal - 54 |
| 2 <sup>e</sup> kwartaal - 19 | 2 <sup>e</sup> kwartaal - 20 | 2 <sup>e</sup> kwartaal - 31 |
| 3 <sup>e</sup> kwartaal - 26 | 3 <sup>e</sup> kwartaal - 14 | 3 <sup>e</sup> kwartaal - 5  |
| 4 <sup>e</sup> kwartaal - 33 | 4 <sup>e</sup> kwartaal - 22 | 4 <sup>e</sup> kwartaal - 9  |

Er is een stijging van incidenten ten opzichte van 2018. De stijging wordt vooral veroorzaakt door toegenomen zwaardere en complexe zorg bij opname van nieuwe cliënten, met bijpassend complex gedrag. Daarnaast maken hoofden zorg het melden bespreekbaar, zij stimuleren het melden zodat er een beter overzicht ontstaat en er goede acties kunnen worden uitgezet. Intern worden er afspraken gemaakt, bijvoorbeeld over de benaderingswijzen van bewoners.

In 2019 zijn er geen klachten ingediend bij de klachtencommissie individuele medewerkers.



## 4. De Hoven in cijfers

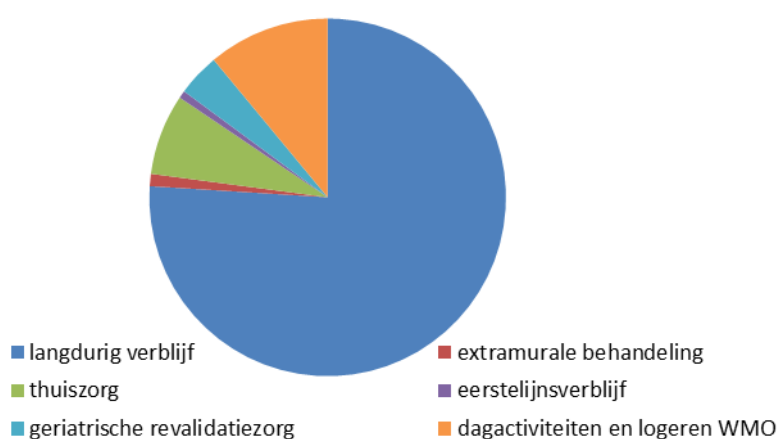
### Locaties, zorgvormen, cliëntaantallen

(Verblijf: peildatum 31 december 2019; Overige zorg: aantal op jaarbasis)

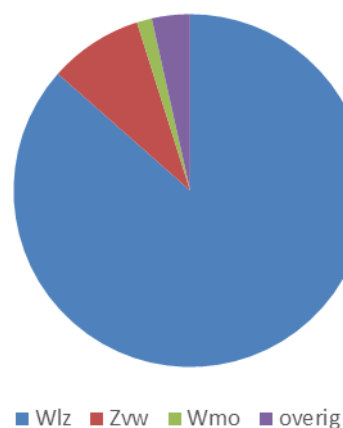
| gemeente   | locatie         | zorg                         | aantal cliënten |
|------------|-----------------|------------------------------|-----------------|
| Appingedam | Damsterheerd    | Verblijf met zorg            | 24              |
|            |                 | Verpleeghuiszorg, incl. ELV  | 55              |
|            |                 | Dagbehandeling               | 12              |
|            |                 | WMO: dagopvang/begeleiding   | 32              |
|            | Thuiszorg       | Wijkverpleging               | 97              |
| Bedum      | Alegunda Ilberi | Verblijf met zorg            | 7               |
|            |                 | Verpleeghuiszorg, incl. ELV  | 77              |
| Delfzijl   | Vliethoven      | Verpleeghuiszorg, incl. ELV  | 131             |
|            |                 | Revalidatiezorg*             | 35              |
|            |                 | Dagbehandeling               | 3               |
|            |                 | WMO: dagopvang/begeleiding   | 47              |
| Winsum     | Twaalf Hoven    | Verpleeghuiszorg, incl. ELV  | 133             |
|            |                 | Revalidatiezorg              | 228             |
|            |                 | Dagbehandeling               | 27              |
|            |                 | WMO dagopvang/begeleiding    | 99              |
|            | Viskenij        | Verblijf met zorg, incl. ELV | 26              |
|            |                 | Volledig Pakket Thuis        | 3               |
|            | Winkheem        | Verblijf met zorg, incl. ELV | 54              |
|            |                 | WMO dagopvang/begeleiding    | 4               |
|            | Thuiszorg       | Wijkverpleging               | 86              |

\*dit zijn cliënten van De Hoven in de maatschap GRZ Appingedam-Delfzijl welke De Hoven samen organiseert met Zonnehuisgroep Noord.

### Cliënten naar zorgvorm 2019



### Personeel naar financieringstroom



Totaal aantal unieke cliënten 2019 1245

Totaal aantal unieke cliënten 31.12.2019 764

## Financiële resultaten

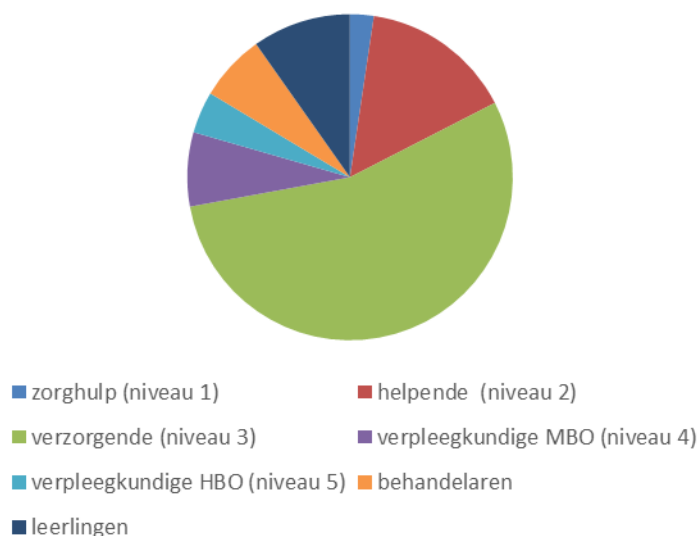
|                |   |              |
|----------------|---|--------------|
| Omzet          | € | 57,9 miljoen |
| Resultaat      | € | 2,1 miljoen  |
| Eigen Vermogen | € | 14,4 miljoen |

## Personeel samenstelling per 31 december 2019

### Aantal medewerkers en vrijwilligers per locatie

| locaties        | medewerkers | vrijwilligers |
|-----------------|-------------|---------------|
| Twaalf Hoven    | 254         | 121           |
| Winkheem        | 56          | 60            |
| Viskenij        | 38          | 47            |
| Alegunda Ilberi | 133         | 125           |
| Vliethoven      | 206         | 150           |
| Damsterheerd    | 129         | 90            |
| Servicebureau   | 61          |               |
| Flexbureau      | 158         |               |
| Thuiszorg       | 18          |               |
| ABC-dienst      | 63          |               |
| <b>Totaal</b>   | <b>1116</b> | <b>593</b>    |

### Samenstelling deskundigheden



|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| Aantal stagiaires Hovenbreed          | 124 |
| Aantal leerlingmedewerkers Hovenbreed | 96  |

### Verpleeghuiszorg (verantwoording kwaliteitskader)

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| Aantal fte Hovenbreed | 536,4 |
|-----------------------|-------|

|                                       |         |
|---------------------------------------|---------|
| Gemiddelde omvang dienstverband       | 0,6 fte |
| Percentage tijdelijke dienstverbanden | 21,66%  |
| Percentage uitzendkrachten            | 0,7%    |

Percentage doorstroom qua kwalificatieniveau 2,6%

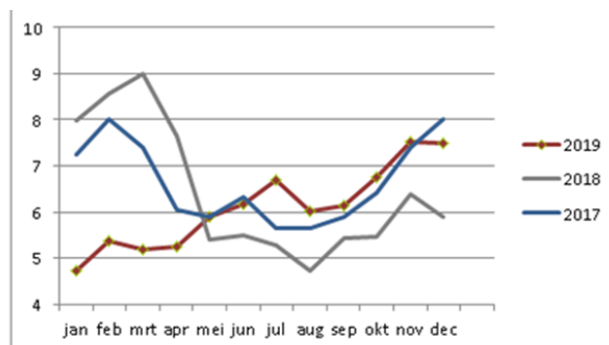
In/uitstroom medewerkers 2019

|              |     |
|--------------|-----|
| - in dienst  | 332 |
| - uit dienst | 79  |

### Ziekte verzuim

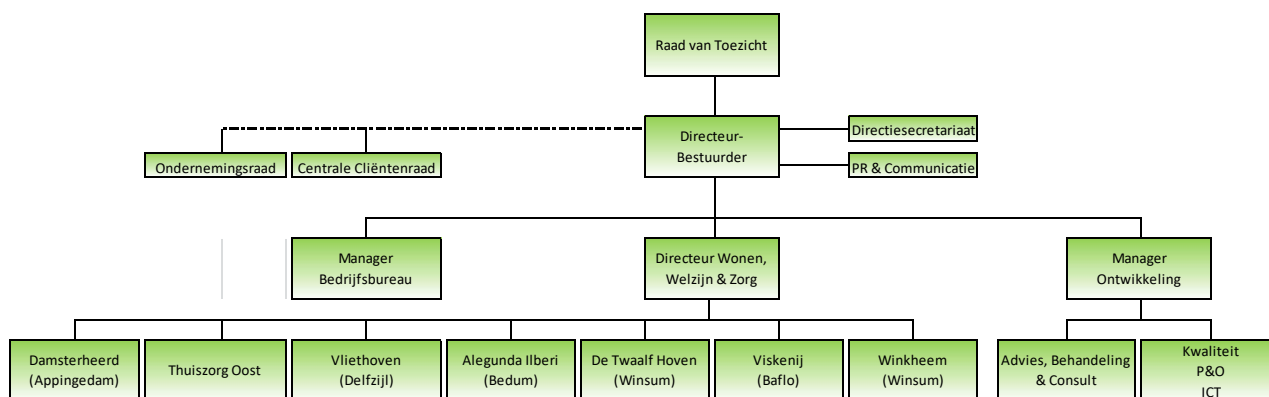
|                        |      |
|------------------------|------|
| Verzuimpercentage 2019 | 6,18 |
| Verzuimfrequentie 2019 | 1,06 |

### Ontwikkeling ziekteverzuimpercentage 2017 – 2019



## II. Toezicht, bestuur en medezeggenschap

*Toezicht, bestuur en medezeggenschap zijn vanuit cliënt-, medewerkers- en organisatieperspectief er op gericht om ouderen in Noord-Groningen op hun eigen wijze door te laten gaan met het leven, met hun naasten en eigen gewoonten. In die zin weten toezicht en bestuur zich gebonden aan de Governancecode zorg.*



## 5. Verslag bestuurder

De bestuurder van De Hoven heeft, hoewel zeer verbonden met het primaire proces, net als in 2018 ook in 2019 veel tijd beschikbaar gesteld voor de regionale situatie van de aardbevings- en arbeidsmarktproblematiek. In het verband van het Groninger Zorgakkoord heeft de bestuurder actief en in verbinding met regionale en landelijke partners meegewerkt aan het ontwikkelen van de regionale zorgvisie en de vertaling daarvan in het akkoord en de bijbehorende reglementen en regelingen. Voor de eerste stappen op weg naar nieuwbouwlocaties in het aardbevingsgebied zijn samen met zorgpartners en de gemeenten Appingedam en Delfzijl de eerste verkenningen gedaan.

De bestuurder heeft haar collega's van de MBO, HBO en RUG uitgenodigd om hun onderwijs te integreren in de nieuwe locaties in Eemsdelta, zodat de jongeren uit de regio daar kunnen worden opgeleid, de professionals zich kunnen door ontwikkelen en er beter nieuwe zorgconcepten ontwikkeld kunnen worden. Het vervolg hierop is dat de onderwijsinstellingen meedenken over de planontwikkeling van het Expertisecentrum in Delfzijl, inclusief onderwijs.

Vanaf de zomer heeft de bestuurder zich ingezet op behoud van revalidatiezorg in de regio Eemsdelta, ondanks een tekort aan artsen bij de samenwerkingspartner Zonnehuisgroep Noord. Wij zijn blij dat de behandelaren van De Hoven in samenwerking met de locatie Vliethoven een oplossing heeft gecreëerd en De Hoven daardoor tijdelijk de behandelverantwoordelijkheid voor de GRZ Appingedam-Delfzijl heeft kunnen overnemen.

Doordat de directeur wonen, welzijn en zorg sinds de zomer is uitgevallen, heeft de bestuurder rechtstreeks leidinggegeven aan locatiemanagers. De manager ontwikkeling gaf leiding aan de andere locatiemanagers.

Gezien het zware programma van de nieuwbouwprojecten van het Groninger in relatie tot de omvang van de organisatie zijn verschillende scenario's voor een passende aansturing van de staande organisatie, de nieuwbouwprojecten en de innovatie overwogen. Na overleg met de directie, management, medezeggenschap en toezichthouders is er begin 2020 besloten tot aanpassing van de organisatie aansturing en inrichting van een projectorganisatie per februari 2020.

## 6. Verslag Raad van Toezicht

### *Agenda*

De Raad van Toezicht heeft zes reguliere vergaderingen in 2019 gehad, allen in bijzijn van de bestuurder. In de vergadering van 20 maart is mw. Hooymans herbenoemd voor een 2<sup>de</sup> termijn tot 1 januari 2023, waarbij ze heeft besloten het voorzitterschap over te dragen. In de vergadering van 29 mei is dhr. Smink benoemd tot voorzitter.

In 2019 heeft de Raad haar functioneren geëvalueerd aan de hand van een generieke benchmarkrapport De Hoven van de BoardResearch Rijksuniversiteit Groningen. In de bespreking heeft de Raad stil gestaan bij de wijze waarop de commissies hun rol in het Toezicht uitvoeren en kunnen verbeteren.

De Raad van Toezicht heeft tijdens het verslagjaar goedkeuring verleend aan het jaarverslag en de jaarrekening 2018, welke was voorzien van een goedkeurende verklaring van de accountant. Bij de bespreking van de jaarrekening was de externe accountant aanwezig. Tevens gaf de Raad goedkeuring aan het jaarplan en de begroting 2020 en aan het treffen van een lening voor de nieuw te bouwen Tirrel in Winsum en investeren in het nieuw te bouwen Expertisecentrum in Delfzijl. De Raad heeft vastgesteld dat De Hoven volgens de beleidsregels Wet normering topinkomens 2019 in klasse III valt.

De Raad van Toezicht wordt door middel van schriftelijke mededelingen en kwartaalrapportages op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen en resultaten De Hoven.

Lopende het jaar besprak de Raad van Toezicht frequent de ontwikkelingen rond het samenwerken aan toekomstbestendige en integrale zorg voor ouderen in de zogenaamde DAL-gemeenten (Delfzijl, Appingedam en Loppersum). Vanwege de ontwikkelingen is de Raad van Toezicht tussentijds vaker samengekomen. De jaarlijkse themadag ging daarom ook over het strategisch vastgoedbeleid. De Raad van Toezicht heeft volmondig ingestemd met het tekenen van het Groninger Zorgakkoord (zie blz. 16) en vindt het van groot belang voor de ouderen in de regio dat dit Akkoord gaat slagen. In het bijzonder heeft de Raad van Toezicht de samenwerking van De Hoven en Zonnehuisgroep Noord gevolgd, wat betreft de maatschap GRZ die De Hoven samen met Zonnehuisgroep Noord heeft in Appingedam-Delfzijl, de investering die moet worden gedaan voor de tijdelijke huisvesting van de Maatschap en de samenwerking van de behandelaren in Noordoost Groningen, vooruitlopend op het (voorgenomen) onderbrengen van de behandelaren in het Expertisecentrum Delfzijl. De Raden van Toezicht van De Hoven en Zonnehuisgroep Noord hebben samen een commissie geformeerd die de ontwikkelingen in de samenwerking volgt en bespreekt, ter terugkoppeling in de afzonderlijke Raden en ten behoeve van besluitvorming in de afzonderlijke Raden. De gezamenlijke commissie is tijdens het verslag jaar 4x bij elkaar geweest, 1x in aanwezigheid van een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht Lentis die mede initiatiefnemer is van het Expertisecentrum in Delfzijl.

### *Commissies*

De commissie Kwaliteit en Veiligheid en de Remuneratiecommissie hebben elk een reglement opgesteld, welke zijn vastgesteld in de Raad van Toezicht. De commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft daarbij afgesproken vanaf 2020 aan de hand van een jaarprogramma werkbezoeken aan locaties af te leggen en zich breed te laten informeren over zorg, facilitaire diensten, gebouwde omgeving en veiligheid. De financiële commissie heeft 2 keer vergaderd. Over de jaarrekening 2018 en managementletter 2019 (beide in aanwezigheid van de accountant); de begroting 2020; de

zorgresultaten en kwaliteitsgelden 2018 en 2019; treasury, met name ten aanzien van investeringen in het kader van het Groninger Zorgakkoord.

### Contact met medezeggenschap

Een delegatie van de Raad van Toezicht heeft tweemaal gesproken met de Centrale Cliëntenraad (CCR) en met de Ondernemingsraad (OR). Hiervan vindt een terugkoppeling plaats naar de hele Raad van Toezicht en naar de bestuurder. Met de CCR is gesproken over de samenwerking in de regio, de kwaliteitsgelden, de rol van de cliëntenraden en vacatiegelden voor CCR leden. Met de OR is ook gesproken over de samenwerking in de regio en de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt en wat dat beide betekent voor de medewerkers en de organisatie.

### Bestuurder

De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft regelmatig contact met de bestuurder. De bestuurder betreft ook regelmatig leden van de Raad van Toezicht bij vraagstukken op hun kennisgebied. Dit wordt over en weer gewaardeerd. De Raad van Toezicht heeft in de december vergadering haar waardering uitgesproken voor de professionaliteit en de hoeveelheid werk die door de bestuurder, directie, management en vastgoed wordt verzet.

### Samenstelling Raad van Toezicht 31 december 2019

| Naam                                 | Functie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Bezoldiging (in euro) | Datum aftreden | Periode        |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------|----------------|
| <b>mw. prof. dr. J.M.M. Hooymans</b> | Voorzitter (tot 29.5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 9544                  | 1 januari 2023 | Tweede periode |
| Hoofdfunctie                         | Geen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                       |                |                |
| Nevenfuncties                        | Voorzitter Raad van Toezicht Dialyse Centrum Groningen<br>Lid Medisch ethische toetsingscommissie UMCG                                                                                                                                                                                                                                                                   |                       |                |                |
| <b>dhr. J. Otter</b>                 | Lid                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 8400                  | 1 juni 2022    | Tweede periode |
| Hoofdfunctie                         | Wethouder Emmen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                       |                |                |
| Nevenfuncties                        | Geen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                       |                |                |
| <b>dhr. mr. C.T. Dekker</b>          | Lid , voordracht CCR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 8400                  | 1 maart 2020   | Eerste periode |
| Hoofdfunctie                         | Advocaat/partner (2006) Nysingh te Zwolle                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                       |                |                |
| Nevenfuncties                        | Co-chair van de Specialty Group Antitrust & Competition van TAGLaw<br>Lid adviescommissie Mededinging van VNO-NCW<br>Lid Adviescommissie wetgeving mededinging van de Nederlandse Orde van Advocaten<br>Lid redactie tijdschrift Markt en Mededinging<br>Non Governmental Advisor van de Europese Commissie<br>Lid van de redactie voor het Tijdschrift voor Staatssteun |                       |                |                |
| <b>dhr. W. Smink</b>                 | Voorzitter (per 29.5)<br>voordracht OR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 10055                 | 1 juli 2021    | Eerste periode |
| Hoofdfunctie                         | interim-bestuurder en adviseur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                       |                |                |
| Nevenfuncties                        | Lid Raad van Toezicht Stichting Zienn/Het Kopland<br>Lid Raad van Toezicht en Moderator NPAL<br>Voorzitter Raad van Commissarissen Euroborg NV<br>Lid Raad van Toezicht Wellant College                                                                                                                                                                                  |                       |                |                |
| <b>dhr. L. Zwiers</b>                | Lid                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 8400                  | 1 oktober 2021 | Eerste periode |
| Hoofdfunctie                         | Geen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                       |                |                |
| Nevenfuncties                        | Voorzitter Raad van Toezicht Tintengroep<br>Voorzitter Raad van Toezicht Noorderbrug tot 1 juli 2019<br>Lid Algemeen bestuur Waterschap Noorderzijlvest<br>Voorzitter Raad van Advies Luchtmachtbasis Leeuwarden<br>Commissaris Bijzondere Locaties Groningen<br>Lid Bestuur Stichting Bevordering Ruimtelijke Wetenschappen/ RUG                                        |                       |                |                |

## 7. Centrale cliëntenraad

De Hoven legt de medezeggenschap van cliënten en familie zo laag mogelijk in de organisatie. De zorg rond de individuele bewoner komt tot stand in het overleg van de zorgmedewerker, behandelaar, bewoner en diens familie. Over het dagelijks leven in de huiskamer wordt gesproken met de bewoners en hun familieleden. Bewoners en hun familie spreken mee over ontwikkelingen en gewenste veranderingen in het dagelijks leven. Daarvoor worden in het huis overleggen georganiseerd. Ingrijpende veranderingen of ontwikkelingen en veranderingen die de individuele zorg overstijgen en adviesplichtig zijn in het kader van de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (WMCZ), worden voorgelegd aan de lokale cliëntenraad (LCR). Hoven brede ontwikkelingen en veranderingen worden voorgelegd aan de Centrale cliëntenraad (CCR). Er is onafhankelijke ondersteuning voor zowel de locatieraden als de centrale raad.

In oktober heeft De Hoven voor alle cliëntenraden, locatiemanagers en directie een informatiebijeenkomst georganiseerd over de nieuwe Wet medezeggenschap cliëntenraden zorginstellingen. Daar is afgesproken dat een werkgroep bestaande uit een afvaardiging van elke cliëntenraad en de locatiemanagers zich heroriënteert op een gezamenlijke visie op medezeggenschap en de voorbereidingen doet die nodig zijn om per 1 juli 2020 te voldoen aan de bepalingen van de nieuwe wet.

De jaaragenda van de lokale en centrale cliëntenraden volgt de jaarcyclus van De Hoven: van kaderbrief, jaarplan en begroting, via kwartaalrapportages het volgen van de voortgang van de jaardoelen tot het jaarverslag/jaarrekening.

Over de volgende onderwerpen is in 2019 advies gevraagd aan de CCR:

- |                                                          |                               |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------|
| - Ondertekenen Zorgleefplan                              | - Visie en beleid E health    |
| - Groninger Zorgakkoord                                  | - Elektronisch cliëntdossier  |
| - Tijdelijke huisvesting en verdeelsleutel maatschap GRZ | - Herpositionering Thuiszorg  |
| - Domotica beleid                                        | - Klachtenregeling cliënten   |
| - Beleidsnotitie Wet zorg en dwang                       | - Jaarplan en begroting 2020  |
| - Privacy beleid                                         | - Organisatie inrichting 2020 |

Daarnaast zijn de volgende onderwerpen in het overleg CCR en bestuurder besproken:

- |                                      |                                                            |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| - Voorstel vacatiegeld CCR           | - Onderzoek pilot inzet extra personeel kleinschalig wonen |
| - Jaarverslag en jaarrekening 2018   | - Uitspraak Landelijke commissie                           |
| - Kwaliteitsgelden 2018 en 2019      | vertrouwenslieden in een geschil                           |
| - Kaderbrief 2020                    | tussen een lokale raad en De Hoven                         |
| - Digitoale Stamtoafel               | - IGJ rapport: Toezicht op zorg in                         |
| - Evaluatie vrijwilligerscoördinatie | aardbevingsgebied en daarop van                            |
| - ISO audit                          | toepassing zijnde locatierapport van                       |
| - Actieplan medicatieveiligheid      | Alegunda Ilberi                                            |

## 8. Ondernemingsraad

De bestuurder en de ondernemingsraad hebben elke zes weken een overlegvergadering.

De OR heeft twee keer per jaar overleg met (twee leden) de Raad van Toezicht. Het kwartaaloverleg dat de OR over lokale aangelegenheden had met de directeur Wonen, Welzijn en Zorg is halverwege het jaar omgezet naar kwartaaloverleg met een vertegenwoordiging van locatiemanagers.

Over de volgende onderwerpen is in 2019 instemming of advies gevraagd aan de OR:

- |                                                             |                                                             |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| - Leer en ontwikkelplan 2019                                | - Elektronisch cliëntdossier                                |
| - Groninger Zorgakkoord                                     | - Pilot teamschouw                                          |
| - Tijdelijke huisvesting en verdeelsleutel<br>maatschap GRZ | - Herpositionering Thuiszorg                                |
| - Training (persoonlijk) leiderschap                        | - Kader roostermethodiek                                    |
| - Uitvoering CAO artikel 4.1                                | - Pilot coach werken aan welbevinden                        |
| - Meerjarenplan arbobeleid                                  | - Herinrichting opnamecoördinatie en<br>cliëntadministratie |
| - Beleidsnotitie Wet Zorg en Dwang                          | - Pilot analyse duurzame inzetbaarheid                      |
| - Implementatieplan Roostering                              | - Jaarplan en begroting 2020                                |
| - Medewerkersonderzoek 2019                                 | - Organisatie inrichting 2020                               |
| - Privacybeleid                                             | - Nieuwe functies manager                                   |
| - Hoofd BHV-schap                                           | Ontwikkeling en programmamanager                            |
| - Jaarverslag en jaarrekening 2018                          | Vastgoed                                                    |
| - Visie en beleid E health                                  |                                                             |

Daarnaast zijn de volgende onderwerpen in het overleg OR en bestuurder besproken:

- |                                                                                                                                  |                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| - Training privacy                                                                                                               | - Evaluatie vrijwilligerscoördinatie                          |
| - Rapport onderzoek werkoverleg                                                                                                  | - ISO audit                                                   |
| - Kaderbrief 2020                                                                                                                | - Onderzoek pilot inzet extra personeel<br>kleinschalig wonen |
| - Kwaliteitsmiddelen 2018 en 2019                                                                                                | - Kwartaalrapporten De Hoven                                  |
| - IGJ rapport: Toezicht op zorg in<br>aardbevingsgebied en daarop van<br>toepassing zijnde locatierapport van<br>Alegunda Ilberi | - Samenwerking Zonnehuisgroep Noord                           |
| - Wijzigingen klachtenregeling cliënten                                                                                          | - Programmaplan Geriatrisch<br>expertisenetwerk Eemsdelta     |
| - Scholing medicatie niveau 2                                                                                                    | - Voortgang Groninger Zorgakkoord                             |

## 9. Verzorgende en verpleegkundige adviesraad

Sinds 2016 heeft De Hoven een Verzorgende en verpleegkundige adviesraad (VAR), die vakinhoudelijk adviseert en periodiek overlegt met een van de leden van het managementteam.

De VAR heeft in 2019 over de volgende onderwerpen geadviseerd:

- Medicatie delen niveau 2
- Beleidsnotitie Wet zorg en dwang
- Visie en beleid E-health
- Kader roostermethodiek



### III. Bedrijfsvoering

#### Planning & Control

De Hoven volgt een vaste Planning & Control cyclus. Deze cyclus vormt een belangrijke basis voor de sturing en kwaliteitsverbetering van de organisatie. Uitgangspunt van de P&C cyclus is het strategisch beleid op basis waarvan jaarlijks inhoudelijke speerpunten, prioriteiten en financiële uitgangspunten voor een taakstellende begroting worden vastgelegd in de Kaderbrief. Vanuit de input van de locaties en het servicebureau wordt vervolgens een begroting en jaarplan voor De Hoven opgesteld. Het jaarplan en de begroting worden na advies van de OR en de CCR door de directie vastgesteld, en vervolgens door Raad van Toezicht goedgekeurd. Het jaarplan en de begroting worden in werkplannen van de locaties en het bedrijfsbureau vertaald in operationele doelen en activiteiten.

Gedurende het verslagjaar rapporteren de locatiemanagers maandelijks aan de directeur zorg. De manager ontwikkeling en de manager bedrijfsbureau rapporteren maandelijks aan de bestuurder. De maandrapportage gaat over de voortgang van de realisatie van de doelen, zowel inhoudelijk als financieel. Elk kwartaal vindt een meer uitgebreidere verantwoording plaats. Deze verantwoording wordt samengevoegd tot een kwartaalrapportage voor de Raad van Toezicht, de OR en de CCR. Tenslotte vindt na afloop van het jaar verantwoording plaats aan de Raad van toezicht en overige stakeholders aan de hand van het jaardocument.

Naast de kwartaalrapportage op basis van informatie van leidinggevenden en de afdeling P&C worden er op basis van een jaarlijks vastgestelde controleplan controles gedaan op het gebied van de AO/IC en het kwaliteitsmanagementsysteem. De bevindingen worden besproken met de locatiemanagers en leiden tot aanvullende acties en/of aanpassing van bestaande procedures. Over de bevindingen vanuit de uitgevoerde controles wordt per kwartaal gerapporteerd aan de directie

De Hoven maakt geen gebruik van financiële instrumenten. Fraudebeheersing is voor De Hoven een belangrijk aandachtspunt. Hiervoor zijn klachtenregelingen en een integriteitscode opgesteld. We hebben geen fraude geconstateerd in 2019.

VWS, de zorgverzekeraars, zorgkantoor en gemeenten spreken over het verlagen van administratieve lastendruk. Sinds De Hoven zeven jaar geleden begon met Zorg zonder Regels zien wij de administratieve lastendruk blijven toenemen. De financiële verantwoording kent in de regels van de accountancy strikte regels. De nieuwe Europese regelgeving rond de privacy (mei 2018) vereist extra controles. De zorginkoop is sterker gedifferentieerd: de langdurige zorg (WLZ) wordt door het Zorgkantoor uitgevoerd; de (para)medische zorg, wijkverpleging, GRZ en eerstelijnsverblijf wordt door de zorgverzekeraars uitgevoerd. De begeleiding die valt onder de WMO wordt in Groningen door clusters van gemeenten uitgevoerd. De uitvoerders van de Wlz, zorgverzekeringswet en WMO vragen per zorgvorm een monitoring en verantwoording, volgens een eigen ontwikkeld format. Om maar niet te spreken van de items waarover gerapporteerd moet worden, welke in onze ogen ver af staan van de leefwereld van de cliënt en de kwaliteit en veiligheid van de dagelijkse zorg. Deze rapportages voor de uitvoerders leveren ons inziens weinig zinvolle informatie op, in elk geval geen informatie die door bewoners/familie en medewerkers gebruikt kan worden voor een kritische reflectie en verbetering van de dagelijkse zorg.

## Risicomanagement

Risicomanagement ten aanzien van de inhoudelijk en bedrijfsmatige processen is continue onderwerp van aandacht. Het uitgangspunt is dat het risicobewustzijn en kwaliteitsdenken zijn verankerd in de dagelijkse werkzaamheden. Gegeven de doelstellingen en strategie van De Hoven zijn de daarmee samenhangende belangrijkste risico's 2019 geïdentificeerd. Deze worden gevolgd en besproken met de gremia via de interne kwartaalrapportages.

### Kwaliteit van leven

- Bij onvoldoende professionals en met name bij een tekort aan specialisten ouderengeneeskunde, moeten ouderen in de regio thuis blijven wonen – ook al gaat het daar niet meer en hebben ze een indicatie voor verpleeghuiszorg. Dit heeft zich gelukkig niet voorgedaan in 2019.
- Als De Hoven door krapte op de arbeidsmarkt in een zomervakantieperiode of bij extreem ziekteverzuim de zorg niet met professionele krachten kan continueren, zal er een groot beroep op vrijwilligers, familie en de lokale dorpsamenleving moet worden gedaan of zullen tijdelijk afdelingen moeten worden gesloten. Tot nu toe is De Hoven de zomerperiode en periode van hoger verzuim doorgekomen op eigen kracht.

### Kwaliteit van werken

- Door de krapper wordende arbeidsmarkt wordt het steeds lastiger om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken. Het risico is dat de kwaliteit door te weinig gekwalificeerde medewerkers moet worden geborgd en dat er fouten worden gemaakt. (arbeidsmarktplan 2020)
- De overheid stuurt op minder snel afgeven van Wlz indicaties. Bewoners komen in een later stadium binnen met complexere problemen. Daarbij is er veel doorstroom. Dit vraagt passende vaardigheden en kennis van verzorgenden en verpleegkundigen. Risico: werkdruk wordt te hoog, de werklust wordt te hoog en het ziekteverzuim stijgt. Door de extra personele inzet vanuit de kwaliteitsmiddelen wordt de werkdruk verlicht. Het medewerker onderzoek november 2019 geeft aanleiding in 2020 in de teams de werkdruk te bespreken en wat daarin te doen.
- Toenemende zorgzwaarte vergt een hoger niveau van de zorgprofessional. Daarvoor worden intern opleidingen en trainingen ingezet. Een groeiend risico is, dat bij een deel van de medewerkers 'de rek' er uit is (qua verder geschoold kunnen worden) en dat gedragsverandering voor veel mensen niet op korte termijn gerealiseerd kan worden – terwijl er schaarste is op de arbeidsmarkt van hoger opgeleide zorgprofessionals. Dit zal effect hebben op de kwaliteit, zoals de bewoners en familie die beleven. Risico: ontevreden bewoners en familie, ontslag van medewerkers die onvoldoende functioneren.

### Gezonde bedrijfsvoering

- In het geval van onvoldoende (gekwalficeerde) professionals moeten we afdelingen sluiten of zorgvormen afstoten. Tot nu toe heeft dit risico nog niet daadwerkelijk geleid tot een dergelijke maatregel. Door de kwaliteitsgelden hebben we extra medewerkers kunnen aannemen, wat ruimte geeft om in geval van een vakantieperiode en hoger verzuim toch de basis kwaliteit van zorg te kunnen blijven bieden.
- Alle locaties van De Hoven liggen in het aardbevingsgevoelige gebied. Dit leidt in de eerste plaats tot een risico van onveiligheid voor de bewoners en medewerkers. In de tweede plaats geeft herstelwerk aan het pand overlast aan de bewoners en medewerkers. Hoewel de kosten bij schade en voor aardbevingsgevoelig-nieuw-bouwen bij de NAM kunnen worden verhaald, is de

ervaring de afgelopen maanden dat de schadeprocessen moeizaam verlopen en dat overeenstemming over de omvang van de financiële schade niet vanzelfsprekend is.

- Overschrijding van de afspraken zorginkoop. Maandelijks is de stand tot en met de maand en de prognose voor het einde jaar opgesteld. Mogelijke overschrijdingen van afspraken zijn vroeg in beeld en aanleiding om bij te sturen of met de zorgverzekeraar. In het 3<sup>de</sup> kwartaal hebben als gevolg hiervan daadwerkelijk bijstellingen plaats gevonden van het budgetplafond.