



De Hoven



# Jaarverslag 2017

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

<b>Voorwoord</b> .....	3
<b>I. Kwaliteit: beleid, inspanningen en prestaties</b> .....	4
<b>1. Kwaliteit van zorg</b> .....	4
1.1. Welbevinden .....	4
1.2. Basis kwaliteit en veiligheid .....	8
1.3. Dillema's, samen leren en verbeteren .....	11
1.4. Toekomstbestendige zorg .....	13
1.5. Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg .....	15
<b>2. Kwaliteit van werken</b> .....	17
2.1. Medewerkersonderzoek .....	17
2.2. Ontwikkeling van medewerkers .....	17
2.3. Formatie en personele samenstelling .....	19
2.4. Verzuim .....	20
2.5. Incidenten medewerkers .....	21
2.6. Toekomstbestendige arbeidsmarkt .....	21
<b>3. De Hoven in cijfers</b> .....	22
<b>II. Toezicht, bestuur en medezeggenschap</b> .....	25
4. Verslag bestuurder .....	25
5. Verslag Raad van Toezicht .....	26
6. Centrale cliëntenraad .....	29
7. Ondernemingsraad .....	30
<b>III. Bedrijfsvoering</b> .....	31



## Voorwoord

De Hoven vindt dat ouderen in Noord-Groningen op hun eigen wijze moeten kunnen doorgaan met het leven, ook als zij heel kwetsbaar worden, thuiszorg nodig hebben, revalideren of bij De Hoven beschermd wonen. Voor hun welbevinden is het belangrijk dat zij hun eigen gewoontes kunnen blijven houden. Dat zij er toe blijven doen en met hun familie, vrienden en dorpsgenoten kunnen blijven omgaan zoals ze dat gewend waren. We nodigen daarom familie, vrienden en kennissen uit om mee te doen in het dagelijks leven. Maar ook de gemeenschap willen we meer betrekken bij de locaties. Anderzijds willen we dorpsinitiatieven voor ouderen ondersteunen. Want ouderen, familie, dorpsgenoten, vrijwilligers en professionals zijn van betekenis voor elkaar. Samen maken we kwaliteit van leven.

Medewerkers van De Hoven zijn daarom dagelijks met cliënten en hun familie in gesprek over hoe de ondersteuning zo vorm te geven, dat het leven de betekenis houdt die de oudere en zijn familie daar aan willen geven. De individuele kwaliteit van leven is daarmee de leidraad van handelen van de professionals. Dat betekent dat we ruimte laten aan eigenheid en diversiteit; dat we willen begrijpen wat de ander bedoelt en dat we complexe vraagstukken kunnen vereenvoudigen.

De Hoven zet zich er voor in dat Noord-Groningen voor haar ouderen kan blijven zorgen. Dat doen we door samen met inwoners, huisartsen, zorgpartners, onderwijsinstellingen en gemeenten ons in te zetten voor toekomstbestendige zorg voor ouderen, nabij in de regio. 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. Dat vraagt samenwerking en innovatie om de zorg toekomstbestendig te organiseren.

In individuele gesprekken met bewoners en hun familie bespreken we dilemma's en verantwoorden we ons over de kwaliteit en veiligheid van zorg en of we waarmaken dat we volgens bovenstaande visie werken. In de bespreking van kwartaalrapportages verantwoorden we ons hiervoor aan cliëntenraden, ondernemingsraad en Raad van Toezicht – en in de halfjaarlijkse dialoog met het zorgkantoor. In gesprekken met wethouders, gedeputeerden, ambtenaren van de gemeenten, provincie en ministeries, collega zorgaanbieders, huisartsen en aan regiotafels t.b.v. aardbevingsbestendige zorg richten we ons op de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor toekomstbestendige zorg voor ouderen in Noord-Groningen. Er is in de regio noodzaak tot samenwerking en innovatie.

Met dit jaarverslag verantwoorden we ons publiekelijk. Gezien de visie van De Hoven kan het niet anders dan dat het jaarverslag tevens het kwaliteitsverslag is, daarbij houden we er in dit jaarverslag rekening mee welke thema's er volgens het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg worden verwacht in het jaarverslag.

Resultaten kunnen worden uitgedrukt in getallen, maar het verantwoorden of de zorg bijdraagt aan kwaliteit van leven van de cliënten vraagt ons inziens verhalen over het leven en de zorg. Met prof. Slaets werken we mee aan de ontwikkeling van een narratief verantwoordingsinstrument. Omdat er nog niet zo'n instrument is, verantwoorden we ons dit jaar door in het jaarverslag bewoners, familieleden en medewerkers te citeren – zoals we die in onze kwartaalrapporten 2017 hebben opgenomen en in 'Juweeltjes' een uitgave van De Hoven uit 2017.

Jannie Nijlunsing  
directeur-bestuurder

## I. Kwaliteit: beleid, inspanningen en prestaties

Elk kwartaal rapporteren de locaties over de kwaliteit van de zorg en de kwaliteit van werken. Die rapportages worden besproken met de cliëntenraden. De locatierapportages 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

Uit het jaarplan 2017: Voor het versterken van het werken aan welbevinden is een Hovenbreed plan opgesteld met een looptijd 2016 - 2017. Volgens dit plan werken de locaties er aan dat in de zorgplannen zichtbaar is (GWI/doelen/ zorgafspraken/ evaluatie op basis van gesprekken), dat we ons in de zorg in overleg met de bewoner richten op dat wat een bewoner en diens familie belangrijk vinden; dat we de familie en naasten betrekken bij het dagelijks leven van de cliënten en dat er voldoende vrijwilligers zijn om het individueel welbevinden te kunnen ondersteunen. Voor de zinvolle daginvulling zijn in overleg met de locatie cliëntenraad plannen gemaakt voor de besteding van de middelen uit het landelijk programma Waardigheid en Trots.

Sinds een aantal jaren staat De Hoven er onder de titel Werken aan Welbevinden bij stil wat het betekent om het welbevinden van de cliënten als uitgangspunt te nemen in ons handelen. Het betekent dat de oudere er toe doet, dat er ruimte moet zijn voor eigen gewoontes en wat de cliënt belangrijk vindt in diens leven, dat de cliënt zeggenschap heeft over de zorg en met de naasten kan blijven omgaan zoals hij/zij dat gewend was. Om hieraan te kunnen voldoen in het dagelijks leven en in de omgang met de bewoners moeten we dit integreren in ons handelen, vaardigheden, regels, structuur, opleiding en verantwoording. In 2017 hebben we hieraan doorgewerkt.

#### Individueel welbevinden

De Eerst Verantwoordelijk Verzorgende (EVV-er) neemt bij de start van de zorg met de cliënt/familie een vragenlijst van de Groningen Welbevinden Indicator (GWI) door. Met deze vragenlijst geeft een cliënt aan welke levensbehoeften hij/zij belangrijk vindt en hoe tevreden hij/zij daarmee is. Op basis van deze vragenlijst wordt er met de cliënt/familie besproken wat de wensen zijn wat betreft het dagelijks leven en de zorg. Deze gesprekken worden daarna regelmatig gevoerd. Daarbij gaat het zowel om het verzachten van het negatieve welbevinden (de fysieke belemmeringen als gevolg van ouderdom en ziekten) als om het versterken van het positieve welbevinden (dat wat een cliënt belangrijk vindt in het leven).

#### Gesprekje

De kok van Viskenij schrijft over het bezoek aan de (inwonende) broer van een overleden bewoner: " De aanleiding van het bezoek is verdrietig, het overlijden van zijn broer. In de toekomst wil hij proberen in het restaurant te eten, maar dan wil hij wel graag even stil zijn voor en na de maaltijd, dat is erg belangrijk voor meneer. Ik heb hem gerustgesteld en verteld dat dit hier de gewoonte is. Ook hebben we afgesproken dat hij gewoon gaat als hij zin heeft, er is geen enkele verplichting.

Het tuintje willen we graag samen inrichten, want lang niet iedere groente is geschikt om in de bakken te verbouwen. Wanneer de oogst dan mislukt is meneer erg teleurgesteld, vooral omdat hij zelf niet weet waardoor het komt. Dus willen we volgend seizoen graag samen een plan maken.

In 2017 heeft een interne audit geconstateerd dat de GWI en dat wat cliënten belangrijk vinden in hun leven, onvoldoende is vervlochten in het zorgplan. De audit constateert, net als de IGZ tijdens een locatiebezoek aan De Twaalf Hoven (augustus) dat er in het zorgplan onvoldoende verbinding zichtbaar is tussen de zorg- en behandeldoelen en dat deze

Morgen, de dag van de begrafenis, wordt een moeilijke dag voor meneer, maar hij weet dat wij er allemaal voor hem zullen zijn straks en dat is een geruststelling voor hem. Ook dit was weer een heel fijn en waardevol gesprekje.”

(Bron: 3<sup>de</sup> kwartaalrapport 2017 Viskenij)

onvoldoende voortvloeien uit de GWI gesprekken, bovendien is in het zorgplan onvoldoende zichtbaar dat doelen en activiteiten worden geëvalueerd. Daarom is er in samenwerking met Brug in de Zorg een cursus Methodisch Werken aan Welbevinden ontwikkeld. Deze cursus is in het 4<sup>de</sup> kwartaal eerst als pilot uitgevoerd op twee afdelingen van de verpleeghuizen en zal in 2018/2019 door alle zorgmedewerkers en behandelaars worden gevolgd. Parallel aan de ontwikkeling van de cursus is de zorgplanmethodiek en het zorgplanproces geëvalueerd en verbeterd. Evaluatie van de overdracht, MDO en teamoverleg staan in 2018 gepland.

Locaties hebben in 2017 eigen verbeterpunten t.a.v. het individueel welbevinden doorgevoerd. In een locatie heeft het team een cursus ‘de vraag achter de vraag’ gedaan, waarna een medewerker opmerkt dat ze beter het gesprek met de familie kan voeren: “Ik leer de bewoners nu ik doorvraag steeds beter kennen”. Een andere locatie heeft moreel beraad ingevoerd (halfjaarlijks) en gedragsvisites van de specialist ouderengeneeskunde en de psycholoog. Bewoners en hun vertegenwoordigers kunnen vanaf augustus digitaal het zorgplan en ECD inzien. Een dochter reageert: “Fijn dat ik nu iedere dag even kan lezen wat mijn moeder vandaag gedaan heeft”.

Negen medewerkers van het team van De Kwelder in Vliethoven doen mee aan het project ‘Leefplezierplan in de zorg – een persoonlijke blik op kwaliteit’ van prof. Slaets. Uitgangspunt van dit project is dat als verzorgenden de bewoners beter leren kennen en weten wat hun leven kleur geeft, ze in het dagelijks ritme en in de activiteiten beter tegemoet kunnen komen aan de persoonlijke wensen en verlangens van de bewoners. De medewerkers volgen een basistraining in het leren gebruiken van de ‘doodle me techniek’ en het omzetten daarvan in een leefplezierplan. Het team is in september gestart met het project. De eerste ervaringen zijn positief: medewerkers hebben de indruk dat ze de bewoners veel beter leren kennen en ervaren meer ruimte voor persoonlijk contact. Bewoners (mensen met Korsakov) voelen zich beter gehoord en gezien, waardoor de vertrouwensrelatie tussen bewoner en zorgverlener groeit. Dit zorgt voor minder spanning, meer rust op de afdeling en meer zicht op wat de bewoner ‘echt’ nodig heeft. Het gevoel er echt voor iemand te kunnen zijn, iets voor iemand te kunnen betekenen, vergroot het werkplezier. Het project loopt door in 2018 en wordt geëvalueerd door de Leyden Academy.

#### **Nog even bij elkaar**

In Alegunda Ilberi kon door samenwerking met de Thuiszorg een ernstig zieke echtgenoot van een verpleeghuisbewoner de laatste weken van zijn leven door brengen bij zijn vrouw. Hij was tot kort voor de diagnose van een agressieve kanker, dagelijks in de locatie, zeer actief en betrokken. Naast het verdriet, waren hij en zijn zoon blij dat hij nog 14 dagen bij zijn vrouw kon zijn.

(Bron: 3<sup>e</sup> kwartaalrapport Alegunda Ilberi)

#### **Lunch moment**

De tafel is gedekt en alle bewoners zit te eten. Intussen is er een samenspel tussen bewoners en medewerkers. Een bewoonster zit met haar ogen dicht aan de tafel en is moeilijk bereikbaar (houdt van zingen). Een bewoner zingt: elke keer de eerste twee regels van een lied. Hij kan of wil het lied niet afzingen. Op een gegeven moment begint deze bewoner weer te zingen en vervolgens begint de bewoonster die de hele tijd met haar ogen dicht zat mee te zingen en het lied af te zingen.

(Bron: 3<sup>e</sup> kwartaalrapport Vliethoven)

### **Familieparticipatie: Samen De Hoven**

- De Hoven zal voor alle bewoners en familieleden per huiskamer/afdeling een Digitoale Stamtoafel inrichten. Dit netwerk geeft familie de mogelijkheid om het leven van het familielid en de activiteiten in de huiskamer te volgen. Families kunnen belevenissen onderling delen, er kan worden geskypet en muziek en filmpjes worden toegevoegd. Zowel medewerkers als familieleden voegen informatie toe aan de Stamtoafel.  
Het familienetwerk is in 2016 als pilot in een woning van De Twaalf Hoven uitgeprobeerd en in 2017 in alle locaties geïntroduceerd. In De Twaalf Hoven zijn alle afdelingen/woningen dit jaar aangesloten. In Winkheem zal dat in 2018 gebeuren. Op de andere locaties is dit jaar één van de afdelingen aangesloten en worden in 2018 de andere afdelingen aangesloten. In Viskenij hebben bewoners en familie na een presentatie aangegeven geen meerwaarde te zien in het netwerk, ze vinden de lijnen met hun familielid en de medewerkers kort en effectief en ze maken gebruik van Skype voor contact met familie verder weg in het land of in het buitenland.
- Op alle locaties wordt gestimuleerd dat familieleden meedoen aan het dagelijks leven in de locatie. Elke locatie geeft daaraan een eigen invulling. In huiskamers wordt door familieleden gekookt; in een afdeling organiseerde families een barbecue; bij vieringen tijdens feestdagen worden over het algemeen de families betrokken. De introductie van de cliëntenraad en de uitnodiging van familie om mee te doen aan het dagelijks leven is opgenomen in het 'introductieprogramma' als iemand komt wonen in een van de locaties. Het is in haast alle locaties gebruikelijk dat er halfjaarlijks een familieavond wordt georganiseerd, waarin gesproken wordt over een thema, de zorg en betrokkenheid van de familie.
- In juni is er een themabijeenkomst over familieparticipatie georganiseerd door de bestuurder en centrale cliëntenraad voor locatie cliëntenraden en locatiemanagers. Er zijn ervaringen en ideeën uitgewisseld hoe familie en professionals in contact kunnen zijn en blijven en elkaar de ruimte geven persoonlijk betrokken te zijn bij het wel en wee van de bewoners. Het vraagt van de professional ruimte geven en van de familie ruimte nemen.

### **Vrijwilligers**

Vrijwilligers kunnen het verschil maken waar het gaat om het individueel welbevinden. We doen dan ook een groot beroep op ze. Er zijn vrijwilligers voor groepsactiviteiten en individuele activiteiten. De verpleeghuizen merken op dat het makkelijker is om vrijwilligers te werven voor groepsactiviteiten, dan voor individuele activiteiten en het naar buiten gaan met bewoners. De Hoven heeft aan het eind van het verslagjaar 499 vrijwilligers.

De directie en management willen het vrijwilligerswerk professionaliseren, door de vrijwilligerscoördinatoren verbindingen te laten leggen naar het welzijnsnetwerk in de regio en meer op afstand de vrijwilligers te ondersteunen, waarbij aandachtsvelders in de locaties de contacten en begeleiding met de vrijwilligers verzorgen. Omdat de centrale cliëntenraad en ondernemingsraad bezwaren zien bij het op deze wijze professionaliseren van het vrijwilligerswerk en met name de inzet van locatiemedewerkers als aandachtsvelders voor de vrijwilligers, is het voorstel niet doorgevoerd en volgt er in 2018 eerst met de cliëntenraden een heroverweging.

### **Zinvolle daginvulling**

De teams van de locaties hebben in overleg met de cliëntenraden elk een plan voor zinvolle daginvulling gemaakt, welke plannen gefinancierd zijn uit de middelen van Waardigheid & Trots. Deels gaat het om deskundigheidsbevordering, maar vooral om extra personele inzet voor zinvolle daginvulling.

De locaties hebben dat op eigen wijze ingevuld en geëvalueerd met de locatie cliëntenraad. Op basis van de evaluaties zijn plannen voor 2018 gemaakt.

- In Alegunda Ilberi zijn de activiteitenbegeleiders volledig op de afdelingen gaan werken, waar ze bij individuele wensen van cliënten vrijwilligers en stagiaires koppelen.
- In Damsterheerd wordt er een ontbijtdienst ingezet in het weekend, zijn er wellness activiteiten voor bewoners en is er ruimte voor individuele bezoeken.
- In De Twaalf Hoven is er naast uitjes en gezelligheidsactiviteiten in de huiskamer, een toenemende vraag naar beweegactiviteiten, waarbij vrijwilligers en medewerkers spel en beweging worden ingezet. De beweeg- en beleefstuin bij de locatie wordt gedeeld met de buurtbewoners.
- In Viskenij worden de middelen ingezet voor individuele gesprekken en uitbreiding van een dienst voor extra gezelligheid in de namiddag.
- In Vliethoven worden de gelden volledig ingezet voor gastvrouwen rond de maaltijden in de woningen/huiskamers, waardoor de medewerkers ontlast worden en er meer rust is voor en tijdens de maaltijden en er meer individuele aandacht is voor de bewoners.
- In Winkheem is de seizoensplaats op de camping door bewoners en hun familie druk bezocht, zijn er gezamenlijke activiteiten in de locatie georganiseerd en zorgt de interieurcommissie voor seizoensaankleding van de centrale hal en etages.

Deze opsomming geeft aan dat de teams en cliëntenraden elk op eigen manier de middelen voor een zinvolle daginvulling invullen.

#### **Wat is hier altijd veel te doen**

In Damsterheerd wordt het met de cliëntenraad afgesproken plan voor zinvolle daginvulling volgens planning uitgevoerd. De bewoners geven aan de locatiemanager veel positieve reacties: "Wat is hier altijd veel te doen." Gezien het succes is de wellness ruimte een ochtend extra beschikbaar voor de bewoners.

In mei is traditiegetrouw weer een feestweek voor de bewoners van Damsterheerd georganiseerd. De feestweek waar bewoners een half jaar over npraten en een half jaar naar uitkijken, met als hoogtepunt de bonte avond door medewerkers en vrijwilligers, had dit keer al thema Country en Western. Er stond een wigwam in tuin, een postkoets en olievaten in huis en er kwam een paard binnen lopen.

*(Bron: 2<sup>e</sup> kwartaalrapport 2017 van Damsterheerd)*

#### **Reclame voor het restaurant**

Een bewoner is zeer tevreden over het eten en drinken in Alegunda Ilberi. Hij promoot de voedingsdienst door te verkondigen dat het hier net een hotel is. Dat wilde hij de burgemeester laten ervaren. Hij heeft haar uitgenodigd. Samen met de burgemeester en wethouder heeft hij in het restaurant gegeten. Het was een mooie ontmoeting met tevreden klanten na afloop.

*(Bron: 2<sup>e</sup> kwartaalrapport 2017 van Alegunda Ilberi)*

#### **Fietsen in je oude buurt**

" Op woensdag fiets ik met een man die Parkinson heeft, geboren is in Winsum en hier ook altijd voor de gemeente Winsum heeft gewerkt. Naast het feit dat bewegen de gevolgen van Parkinson vertraagd en dat de fietsbeweging makkelijker gaat dan lopen, beleven we samen van alles op de fiets. In het begin had hij foto's in zijn jaszak van de bomen die hij geplant heeft, in de wijk vroeger vlakbij bij De Twaalf Hoven. Hier fietsten wij regelmatig langs en dan vond hij het leuk om te stoppen en te kijken hoe groot ze in die jaren waren gegroeid. Doordat dhr. niet mobiel is en zelf niet op een scootmobiel vertrouwd is, heb ik hem zijn "vrijheid" voor een deel kunnen terug geven. Dhr. kent ontzettend veel mensen in Winsum. Ik zorg er altijd voor dat ik dhr. aan het einde van mijn dienst heb, zodat wij nog even bij zijn biljart-vriend van vroeger langs kunnen, zijn broer of een jeugd vriendinnetje van vroeger. Ik beleef hierdoor ontzettend veel plezier aan mijn werk omdat ik weet dat ik dhr. hier heel gelukkig mee maak."

*(Bron: medewerker Spel en Bewegen in het 4<sup>de</sup> kwartaalrapport De Twaalf Hoven)*



## **Ontwikkelen van een narratieve verantwoordingsmethode**

De Hoven heeft voor de ontwikkeling van een narratieve verantwoordingsmethode jarenlang samengewerkt met prof. Slaets. Door het gebruik van de GWI ( het gesprek daarover en de vertaling daarvan in zorgdoelen, welke in het MDO en bij het zorgplangesprek worden geëvalueerd) bespreken we met de individuele bewoner en diens familie wat deze belangrijk vindt in diens leven en vindt van de ondersteuning die De Hoven biedt. De GWI, zoals De Hoven die toepast, levert op individueel niveau het gesprek over de kwaliteit van zorg en wat daarin moet veranderen gezien de ontwikkeling van de bewoner en diens wensen in zijn/ haar fase in het leven.

Omdat de GWI niet leidt tot een goede narratieve verantwoordingswijze van de kwaliteit van zorg is prof. Slaets vanuit de Leyden Academy een nieuw project gestart voor de ontwikkeling van een narratieve verantwoordingsmethode. Zoals bovenstaand beschreven doet De Hoven mee aan dit project. Het start met een training in de 'doodle me techniek', aandacht voor de cliënt, het levensverhaal zichtbaar te krijgen, de vraag achter de vraag te stellen en deze om te zetten in een leefplezierplan. Slaets wil samen met de tien pilotorganisaties een minimale standaard voor een persoonlijk dossier creëren, waar minimaal in staat wat nodig is voor kwaliteit. Dat moet leiden tot een narratief kwaliteitsinstrument. Daar moet ook de ICT goed voor worden geregeld. Dit krijgt een vervolg in 2018/2019.

Tot zolang blijft De Hoven de kwaliteit van zorg volgen via de individuele GWI gesprekken en de evaluatie van de zorg tijdens de MDO's; daarnaast is er in de halfjaarlijkse familiebijeenkomsten ruimte om ervaringen met de zorg uit te wisselen.

## **1.2. Basis kwaliteit en veiligheid**

### **Incidenten**

De Hoven wil basis kwaliteit en veiligheid van zorg bieden. Van incidenten in de zorg worden er meldingen gedaan in de zorgrapportages. De incidenten worden geregistreerd ter monitoring, om er analyses op te kunnen maken en zo nodig structurele verbeteracties op in te zetten. Naar aanleiding van het op orde brengen van de basiszorg in 2016, is er na overleg met de ondernemingsraad en de cliëntenraad in 2017 afgesproken dat er in de teams aandachtsvelders op de verschillende kwaliteitsthema's komen en dat er commissies worden ingericht. De aandachtsvelders worden de vraagbaak, coach en ondersteuner voor collega's op het specifieke kwaliteitsthema; bij de invoering per 2018 krijgen ze daarvoor uren toegekend. Er komen aandachtsvelders en commissies rond vrijheidsbeperkende maatregelen (BOPZ); Infectiepreventie; Wondzorg; Medicatieveiligheid; en incidentenmeldingen (Mic/Mim). Deze commissies zijn eind 2017 voor een eerste keer bij elkaar gekomen en hebben in overleg met de kwaliteitsadviseur en directeur WWZ hun opdracht geformuleerd. De commissies zullen op hun gebied de wetenschap, wet- en regelgeving en ontwikkelingen binnen De Hoven volgen en waar nodig voorstellen doen voor aanpassing van beleid of werkwijzen en de invoering daarvan begeleiden. De commissies zullen vanaf 2018 betrokken worden bij de analyse van de kwaliteitsindicatoren en incidenten.



In 2017 zijn er in het totaal 2139 incidenten gemeld in de ECD's.

- Het betreft 827 medicatiemeldingen, variërend van te laat geven van medicijnen, procesfouten, weigeren van medicatie tot foutieve handelingen. Het aantal meldingen is met 25% gestegen ten opzichte van 2016. De stijging van de medicatiefouten, ondanks locatie inspanningen, vereist een analyse en verbetermaatregelen vanuit de nieuw opgezette commissie medicatieveiligheid.
- Er waren 1079 valincidenten. Met bewoner en familie wordt gesproken over het valrisico van bewoners. Vanwege 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 10 van de incidenten was een fractuur het gevolg.
- Er waren 161 incidenten met onbegrepen gedrag en 72 overige incidenten. Uit de beschrijvingen van deze incidenten in de locatierapporten maken we op dat het veelal situaties betreft dat een bewoner achteruit gaat, onrustig wordt en prikkelbaar omdat de omgeving niet meer wordt begrepen. In deze situaties wordt veelal in overleg met de familie en behandelaars gezocht naar een andere handelwijze voor de betrokken bewoner.

Twee incidenten zijn gemeld bij de Inspectie Gezondheidszorg. Over deze twee incidenten is onderzoek gedaan en er zijn verbeteracties ingezet. De inspectie heeft de meldingen afgehandeld.

### **Vrijheidsbeperkende maatregelen**

De Hoven wil zo weinig mogelijk vrijheidsbeperkende 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 vrijheidsbeperkende maatregelen vastgelegd, door de BOPZ-arts geaccordeerd en halfjaarlijks tijdens het multidisciplinair overleg geëvalueerd. Er zijn in 2017 per kwartaal circa 265 middelen en maatregelen afgesproken. Daarvan gaat het in bijna 50% van de situaties om bedsensoren en in 25% 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 vrijheidsbeperkende maatregel, maar behandelt het als zodanig omdat de inspectie daarop heeft aangedrongen.

### **Risico-indicatoren**

Het kwaliteitskader verpleeghuiszorg verwacht dat bijgehouden wordt hoeveel bewoners antibiotica en antipsychotica gebruikt en dat we daarop reflecteren. Dat zelfde geldt voor decubitus en onverwachte ziekenhuisopnames. Deze gegevens zijn (nog) niet simpel uit de ECD's te aggregeren. Medicatie van verpleeghuisbewoners komt van de apotheker waar De Hoven de medicijnen van betreft, medicatie van verzorgingshuisbewoners komt via hun huisartsen van andere apothekers. Van de commissies verwachten we in 2018 voorstellen om dit Hovenbreed op te pakken.

**Mw. Van Dijken, 11 augustus 102 jaar**

Op de vraag of het haar een beetje bevalt in het Damster verzorgingstehuis kwam een antwoord met een beetje heimwee naar Stedum naar voren. In 'Steen' heeft ze bijna haar hele leven gewoond. 'Gewoon doorgaan' is het geheim van haar hoge leeftijd, vertelde ze al eerder. Tot 1979 heeft mevrouw Van Dijken, eerst samen met haar ouders en later alleen met haar broer, op de boerderij gewoond in Stedum. Daarna is ze samen met haar broer verhuisd naar de Stationsweg in Stedum. Na de lagere school te hebben doorlopen, heeft ze meegeholpen op de boerderij. Naast haar werk op de boerderij mocht ze graag handwerken en maakte ze haar eigen kleding. Sinds september 2016 woont mevrouw Van Dijken in Damsterheerd.

*(Bron: nieuwsbrief medewerkers d.d. 17 aug)*

**Mevrouw Bonnema, 24 juli 101 jaar**

Ze werd geboren in Garrelswier, waar ze ook haar jeugd doorbracht. Toen ze ging trouwen verhuisde ze met haar man naar Appingedam. Samen runden ze een viswinkel in de Dijkstraat. "Het was hard werken van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat. Overdag werd de vis verkocht en 's avonds moest er schoon gemaakt worden. De vis kwam met de trein helemaal uit IJmuiden", aldus mevrouw Bonnema. Naast het runnen van de zaak met haar man, zorgde mevrouw ook voor haar gezin. Het zal jullie niet verbazen: mevrouw Bonnema heeft in haar leven veel vis gegeten. En dat heeft er dan ook volgens haar toe bijgedragen dat ze deze hoge leeftijd heeft bereikt.

*(Bron: nieuwsbrief medewerkers d.d. 17 aug)*

**Toezichtbezoeken**

In mei heeft de WMO-Toezichthouder van de gemeenten in de regio een locatiebezoek gebracht aan Damsterheerd. Het bezoek stond in het teken van kennismaking. Ze hebben zich laten informeren door de directie, management en zorgmedewerkers; documentatie opgevraagd en door de locatie gelopen.

Op 14 juni heeft de IGZ een aangekondigd bezoek gebracht aan de locatie Alegunda Ilberi om te beoordelen of de locatie voldoet aan de voorwaarden van de BOPZ. De IGZ heeft positief geadviseerd aan VWS. Op 20 juni heeft de IGZ een onaangekondigd bezoek gebracht aan De Twaalf Hoven omdat er door De Hoven en/of familie eind 2016 en in 2017 enkele calamiteiten waren gemeld en de inspecteurs zelf de kwaliteit van De Hoven wilden toetsen. De inspecteurs zagen persoonsgerichte zorg, een open werk- en leerklimaat met korte lijnen tussen zorgverleners en behandelaars, veel aandacht voor welbevinden en veel vrijwilligers. Daarnaast gaf de inspectie aan dat het methodische werken, behandeldoelen, de verbinding tussen zorg- en behandeldoelen en specifiek rapporteren verbeterd kan worden. In 1.1. onder welbevinden is aangegeven welke acties er zijn en worden ingezet, om de basis kwaliteit van zorg Hovenbreed te verbeteren. Tijdens het inspectiebezoek aan 't Gerack in augustus constateerde de IGZ dat ook op de PG afdeling De Mieden het methodisch werken en de verbinding tussen zorg en behandeldoelen in de rapportage verbeterd dient te worden. Behandelaars van De Hoven ondersteunen de medewerkers van 't Gerack bij de door te voeren verbeteringen.

Eind juni is De Hoven door DEKRA geaudit op de normen van de HKZ. De audit was positief. Er zijn twee verbeterpunten geconstateerd. De ene betrof dat in een logboek van de medicatiekoelkast ook elke actie en opvolging na afwijkingen bij temperatuur controle moeten worden genoteerd. De andere betrof het niet zichtbaar zijn van de monitoring op directieniveau van de leveranciersbeoordelingen. Beide punten zijn opgepakt en verbeterd. In 2018 stapt De Hoven over van het HKZ keurmerk naar het ISO keurmerk.

**Klachten**

Sinds 1 januari 2017 heeft De Hoven een nieuwe klachtenregeling, opgesteld conform de Wkkgz en op basis van een modelregeling die Actiz en het LOC gezamenlijk hebben opgesteld.



De Hoven wil in lijn met de bedoeling van de Wet 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 zo nodig bij te laten staan, betreft De Hoven een onafhankelijk klachtfunctionaris van Zorgbelang Groningen.

In 2017 zijn drie klachten voorgelegd aan de bestuurder het betrof een situatie waarin een huissleutel aan een familielid is teruggevraagd; een situatie van onzorgvuldigheid bij medicatieverstrekking; en communicatie met de arts en onvoldoende informatie over ontwikkelingen in de afdeling. De bestuurder heeft na onderzoek de klagers laten weten wat er met naar aanleiding van hun klacht is gedaan.

### **1.3. Dilemma's, samen leren en verbeteren**

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.

In 2017 zijn voor het bespreken van dilemma's en het samen leren en verbeteren enkele nieuwe methoden ingevoerd en andere in ontwikkeling t.b.v. invoering in 2018. Ze zijn Hovenbreed en door de locaties geïnitieerd.

- Alegunda Ilberi: na training wordt moreel beraad vanaf half 2017 halfjaarlijks in alle teams gepland.
- In Damsterheerd worden in huiskameroverleggen dilemma's besproken.
- In De Twaalf Hoven wordt er gebruik gemaakt van gedragsvisites, gedragscoach, bewoners-besprekingen en/of moreel beraad. In 2018 wil de locatie deze instrumenten beter op elkaar gaan afstemmen en in alle woningen toepassen. Meer voorzitters worden geschoold voor moreel beraad.
- In Viskenij worden dilemma's besproken in de bewonersraad. Zie: kader pg. 11.
- In Vliethoven worden dilemma's in teamverband besproken, onder meer met de gedragscoach en met behulp van video opnames.
- De medewerkers van Winkheem volgden een training U woont nu hier, tijdens deze training zijn dilemma's besproken. In 2018 wordt in deze locatie moreel beraad ingevoerd.

In het overleg van de directie en management, met de ondernemingsraad en cliëntenraad is in 2017 regelmatig opgemerkt dat we in de zorg en op alle niveaus 'het goede gesprek' nodig hebben. Gesprekken waarin we ook vanuit de ogen van de ander kijken, oordelen uitstellen, eerst verkennen en dan vanuit gedeelde beelden oplossingen vinden voor vraagstukken. We hebben 'het goede gesprek' meegenomen in het jaarplan 2018.

In de bespreking van het inspectierapport met zorgmedewerkers, behandelaars, familieleden, cliënten-raadsleden en leidinggevenden De Twaalf Hoven is ervaring op gedaan met samen reflecteren en verbeteren. Op basis van deze ervaring wordt een methode ontwikkeld en breder ingevoerd (2018).

Met Meriant en Zorggroep Oude en Nieuwe Land vormen we een Lerend Netwerk. In 2017 hebben de bestuurders daarvoor een verkennend overleg gehad en afgesproken dat ze in 2018 alle medewerkers en gremia zullen stimuleren om elkaar op te zoeken en kennis en praktijkgerichte informatie uit te wisselen met elkaar.

#### **Loslaten en zorgen 'op afstand**

De achtertuin van Vliethoven is vernieuwd en door plaatsing van hekken is de tuin dementievriendelijk en veilig voor ouderen. Bewoners gaan nu meer naar buiten, omdat het veiliger is. De beleefstuin is voor bewoners van 't Loug in september geopend. Het biedt de bewoners meer ruimtelijke vrijheid. Er zijn twee keer bewoners via het toegangshek en via de uitgang bij afdeling de Polder met bezoekers mee naar buiten gelopen. De medewerkers geven aan dat het wennen is om de bewoners meer naar buiten te zien gaan. Nog niet van elke huiskamer staat de voordeur open om naar de tuin te gaan. Het vraagt los laten van de directe controle en het invullen van de zorg en verantwoordelijkheid 'op afstand'. In het 4de kwartaal gaat het team zich i.s.m. de gedragscoach hier verder in ontwikkelen. (Bron: 3<sup>de</sup> kwartaalrapport Vliethoven)

#### **Luisterend en lerend**

“ U geeft aan dat u zelf zoveel mogelijk de dingen wilt regelen en niet betutteld wilt worden.

Daar houden de medewerkers zich aan, maar soms misschien teveel.

Als er iets verandert, de huisarts heeft iets gezegd of u krijgt andere medicijnen, wilt u dit vaak zelf vertellen aan uw kinderen. Maar soms komt hierdoor onduidelijkheid bij de familie, en voelen zij zich niet goed op de hoogte gebracht. Met het team en de familie hebben we hierover gesproken en bedacht hoe we dit beter kunnen doen. Het is lastig om daar een vaste afspraak over te maken omdat het voor ieder van u weer anders is. Daarom hebben we afgesproken dat we u en uw familie gaan vragen hoe u dit samen wilt. Dit schrijven we dan in uw afspraken overzicht zodat dit voor iedere medewerker duidelijk is.

Als er iets ernstigs is nemen we natuurlijk altijd direct contact op met uw familie via de eerste contactpersoon. Deze zal dan de anderen van uw familie op de hoogte brengen.

We zijn blij met de tip die hierover kwam van een familie en hebben ervan geleerd. Met de gesprekken en afspraken hopen we onduidelijkheid in de toekomst te voorkomen zonder dat u dit als betutteling ervaart.”

(Uit het verslag van de bewonersraad Viskenij, 1e kwartaal 2017)

#### **Onrust aan tafel**

In een woning was grote onrust, met name veroorzaakt door twee bewoners. Dit werkte door naar de gehele groep. Mijn constatering tijdens de observatie van de groep was onder andere dat deze groep een gezamenlijke eettafel had. Tijdens eten, koffie en theedrinken zat de groep van 8 personen om deze tafel. Tijdens de observatie bleek dat mede door het onrustige gedrag van twee bewoners, de andere bewoners ook onrustig werden. In overleg met de verschillende disciplines werd besloten een apart zitje te creëren aan de andere kant van de huiskamer, waar twee bewoners een vaste plek kregen tijdens de groepsmomenten zoals eten en koffiedrinken enz. (onder deze twee was ook één van de onrustige bewoners). Nadat de aparte tafel was gerealiseerd, is er in overleg met elkaar gezorgd voor een vaste plaats indeling aan de andere tafel van de overgebleven 6 andere bewoners. De maatregel had een blijvend rustgevend effect.

(Bron: gedragscoach in 4<sup>de</sup> kwartaalrapport 2017 De Twaalf Hoven)

#### **Moreel beraad**

Mevrouw is gewend regelmatig een glas wijn te drinken, maar vergeet door haar cognitieve achteruitgang hoeveel ze heeft gedronken. Dit was moeilijk bespreekbaar met haar. Ook viel mevrouw soms. Samen met collega's hebben we een moreel beraad gehad, hoe hier mee om te gaan. Een collega had al een psycholoog ingeschakeld om te kijken of die iets kon betekenen. We hadden in overleg al een dag-planning voor mevrouw gemaakt, zodat er meer structuur was in haar dagindeling. In een gesprek vertelde mevrouw wat het moment van wijn drinken voor haar betekende. Ze dacht dan aan haar man, met wie ze dit moment altijd deelde en mist dit verschrikkelijk. In openheid is toen met haar over 0% wijn gesproken. Mevrouw ging akkoord en vindt deze wijn lekker. Steeds vaker vergeet ze dat het alcoholvrije wijn is. Resultaat: mevrouw heeft meer structuur in haar dag, maakt weer contact met andere bewoners, neemt deel aan activiteiten en heeft vaak een lach op haar gezicht. Mevrouw neemt zeer alert deel aan gesprekken/discussies en voelt zich op waarde geschat.

(Bron: 4<sup>de</sup> kwartaalrapport 2017 Viskenij)

## 1.4. Toekomstbestendige zorg

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. Dat vraagt samenwerking en innovatie om de zorg toekomstbestendig te organiseren. De Hoven zet zich er voor in dat Noord-Groningen voor haar ouderen kan blijven zorgen. Dat doen we door samen met inwoners, huisartsen, zorgpartners, onderwijsinstellingen en gemeenten ons in te zetten voor toekomstbestendige zorg voor ouderen, nabij in de regio.

### **Perspectief op toekomstbestendige ouderenzorg in Groningen**

In maart 2017 hebben de bestuurders van organisaties voor Wlz-ouderenzorg in Groningen, het zorgkantoor Menzis en de ministeries van VWS, OCW en SZW een intentieverklaring getekend dat ze samen werken aan een goede spreiding en behoud van zorg voor (kwetsbare) ouderen in de provincie Groningen. Daarbij is afgesproken dat verspreid in de provincie regionale expertise centra komen voor gespecialiseerde zorg voor ouderen, dat de zorg zoveel mogelijk naar de mensen toe wordt gebracht en dat er daarvoor kleinschalige woon-zorg voorzieningen blijven in de regio's. Er is afgesproken om deze intentie uit te werken naar plannen per subregio, daarbij aansluitend op de te ontwikkelen visie op aardbevingsbestendige zorg (NCG/ versterkingsopgave zorgvastgoed). De Hoven is betrokken bij de uitwerking van plannen voor zorg voor ouderen in de subregio Delfzijl, Appingedam en Loppersum en de subregio Het Hogeland (Bedum, De Marne, Winsum en Eemsum). Bovendien is de bestuurder van De Hoven in de NCG stuurgroep Zorg de vertegenwoordiger van de sector V&V.

### **Zorg voor ouderen in Delfzijl, Appingedam en Loppersum (DAL-gemeenten)**

Voor toekomstbestendige zorg voor (kwetsbare) ouderen in de DAL-gemeenten heeft De Hoven samen met Zonnehuisgroep Noord en Lentis in 2017 een voorstel ontwikkeld voor een geriatrisch expertise netwerk, aardbevingsbestendig vastgoed, gezamenlijke thuiszorg en een centrale voordeur naar ouderenzorg in de DAL-gemeenten. Vanwege de urgentie van het tekort aan specialisten ouderengeneeskunde en het aardbevingsbestendig maken van de locaties, is er besloten om eerst hieraan voorrang te geven in de uitwerking in 2018.

Er is een tekort aan specialisten ouderengeneeskunde. Daarnaast hebben veel huisartsen die met pensioen gaan in de regio, moeite om een opvolger te vinden. Intussen neemt de vergrijzing in de regio toe en worden de zorgvragen van de ouderen complexer. Daarbij maakt het complexe samenspel tussen eigen initiatieven van leefgemeenschappen (dorpsinitiatieven), krimp in de intramurale zorg en toenemende vraag naar extramurale zorg de huidige situatie onhoudbaar. Organisaties kunnen niet langer als concurrenten naast elkaar bestaan en alleen voor zichzelf de kwaliteit van de behandeldiensten op peil houden. Daarvoor is het tekort aan hoogopgeleide professionals (waaronder medici en paramedici) te groot. Organisaties hebben elkaar nodig om versnippering van het aanbod om te buigen naar synergie en samenhang en daarmee binnen een multidisciplinaire context aantrekkelijk te worden voor hoogopgeleide professionals (in het bijzonder artsen). Dat is de opdracht waar De Hoven, Zonnehuisgroep Noord en Lentis voor staan het komende jaar. Zonder behandelaars, geen basis kwaliteit en veiligheid van zorg en geen ouderenzorg in de regio! Bij de versterkingsopgave brengen wij (bij voorkeur sector overstijgend) voorzieningen samen onder één dak. Zo ook de behandeldiensten, de GRZ, ELV en Observatorium.



Daardoor wordt het betrekken van behandelaars van andere organisaties bij elkaars cliënten makkelijker.

Medio 2016 zijn in overleg met zorgverzekeraar Menzis al voorbereidingen getroffen om de GRZ plaatsen van De Hoven en Zonnehuisgroep Noord in Appingedam en Delfzijl onder één dak samen te brengen, zodat beide organisaties gezamenlijk kunnen blijven voldoen aan de minimale volume eisen die de zorgverzekeraars stellen. Per 1 januari 2017 vormen de organisaties daartoe een Maatschap GRZ Appingedam-Delfzijl.

### **De Tirrel**

De laatste fase nieuwbouw van het verpleeghuis De Twaalf Hoven gaan we realiseren onder één dak met basisonderwijs, welzijnsvoorzieningen en een sporthal voor sportverenigingen. De Raad van Toezicht, ondernemingsraad en cliëntenraad hebben op basis van het voorlopig ontwerp positief geadviseerd. De gemeenteraad is eind 2017 akkoord gegaan met het budget en de plannen. Eerder was de Raad al akkoord gegaan met het verstrekken van een gemeentegarantie aan De Hoven. Medewerkers, familieleden, cliëntenraad en wijkbewoners zijn betrokken bij de planontwikkeling. De Tirrel zoals het gezamenlijke gebouw gaat heten staat voor ontmoeten, verrijken en verbinden. Jong en oud zijn in de Tirrel van betekenis voor elkaar. Door samen onder één dak te bouwen, kunnen we onder meer ruimtes van de scholen en de keukenvoorziening van het verpleeghuis efficiënter gebruiken. Door onder een dak te bouwen kunnen we voor de regio een goede toegeruste verpleeghuisvoorziening houden. We verwachten dat eind 2018 gestart kan worden met de bouw. De Tirrel zal onderdeel vormen van de planontwikkeling voor toekomstbestendige zorg in Het Hogeland.

### **Aardbevingsproblematiek**

De NCG onderzoekt alle zorggebouwen in het aardbevingsgebied op bestendigheid tegen een zwaardere aardbeving. Voor De Hoven zijn dat de locaties Damsterheerd, Vliethoven en Alegunda Ilberi. De locaties in Winsum vallen buiten het kerngebied van de aardbevingen, maar bij de bouw van de Tirrel zal wel rekening worden gehouden met normen voor aardbevingsbestendig bouwen.

Ten tijde van het opmaken van dit jaarverslag zijn de onderzoeksuitkomsten van Damsterheerd, Vliethoven en Alegunda Ilberi nog niet bekend. We houden er mee rekening dat alle locaties versterkt moeten worden en zelfs dat locaties vernieuwd moeten worden. Bij de keuze die wij daarbij te maken hebben, willen we toekomstbestendige keuzes maken; rekening houdend met vergrijzing, krimp en de beschikbaarheid van behandelaars. Maar vooral dienen de keuzes ten dienste te staan van de inwoners van de regio. Daarom zullen we overwegen om samen met collega organisaties, zorgvoorzieningen samen te voegen en goed te spreiden over de regio. Daartoe zit De Hoven samen met andere zorgaanbieders, woningbouwcorporaties en gemeenten aan regiotafels om voor de DAL-gemeenten en het Hogeland een visie te ontwikkelen op aardbevingsbestendige zorg in deze regio's. Zodat als de uitkomsten van de NCG bekend zijn er in het kader van deze gezamenlijke regiovisies keuzes gemaakt kunnen worden voor lokalisering van gezamenlijke versterking/nieuwbouw.

### **De regio zorgt voor ouderen**

Uit bovenstaande paragrafen over de Tirrel, toekomstbestendige ouderenzorg in Groningen en in de DAL-gemeenten blijkt het belang dat De Hoven hecht aan samenwerking in de regio en de noodzaak tot het betrekken van jong en oud bij de zorg voor kwetsbare ouderen.



Wil De Hoven de ouderenzorg voor inwoners van Noord-Groningen toekomstbestendig blijven organiseren, dan moet ze blijven aansluiten bij de initiatieven van de dorpen, de onderwijsinstellingen, de ondernemers en de collega zorgprofessionals. Er bij aansluiten en deze versterken: van betekenis zijn voor elkaar. In dit jaarverslag staan daarover in de verschillende hoofdstukken en paragrafen activiteiten en initiatieven beschreven. Zoals uitbreiding van Gildelers met de ROC's; deelname aan ketenstage voor HBO-V studenten; deelname aan het initiatief Meer zorg in eigen omgeving. Maar ook de postbestelling door mensen van de werkvoorziening Ability en de verzorging van de was en de tuinen van de verpleeghuizen door medewerkers van de werkvoorziening Fivelingo past bij regionaal samen werken aan goede zorg voor de oudere inwoners van Noord-Groningen.

## 1.5. Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg

### Hovenbrede oriëntatie op het kwaliteitskader

Het hoofddoel van verpleeghuiszorg is aldus het kwaliteitskader "een zo goed mogelijke bijdrage te leveren aan de kwaliteit van leven van de cliënt, door een optimale interactie tussen cliënt, zorgverlener en zorgorganisatie in het zorg- en behandelproces". Omdat het kwaliteitskader "de cliënt als mens" als vertrekpunt neemt; de focus legt op samen leren; het vertrouwen in de mensen die in de verpleeghuizen werken wil versterken; en bureaucratie en administratieve lasten wil verlichten door onder meer de nadruk te verplaatsen van landelijk vastgelegde details naar lokaal leren en verbeteren, heeft De Hoven de vrijheid genomen om eerst in een breder verband op 1 mei jl. met medewerkers en cliëntvertegenwoordigers te verkennen wat het kwaliteitskader voor De Hoven betekent. Wat vinden we ervan, wat heeft toegevoegde waarde voor de cliënt (kwaliteit van leven), welke onderdelen zijn het belangrijkste, welke hoeven geen directe prioriteit te krijgen en welke items hebben geen toegevoegde waarde voor de cliënt en doen we daarom niet of later.

De prioriteit wordt in volgorde van belangrijkheid gegeven aan de volgende thema's van het kader.

- Zingeving en zinvolle tijdsbesteding
- Familieparticipatie en inzet vrijwilligers
- Gezien worden in de persoonlijke context, eigen identiteit
- Behoud van eigen regie over leven, welbevinden en zorg in laatste levensfase
- Lerend netwerk vormen met 2 andere collega zorgorganisaties

Wat betreft de randvoorwaarden die het kwaliteitskader stelt, wordt de prioriteit gegeven aan de personele samenstelling – en dan vooral,

- bij intensieve zorgmomenten minimaal 2 zorgverleners beschikbaar;
- directe zorgverleners kennen naam, achtergrond en persoonlijke wensen bewoner;
- permanent minimaal iemand in huiskamer voor aandacht/toezicht.

De overige randvoorwaarden krijgen weinig prioriteit.

De CCR en de OR hebben tijdens overleg met de bestuurder de uitkomsten van deze bijeenkomst bevestigd. Waarbij de CCR kort en bondig aangaf: het allerbelangrijkste is dat de cliënt wordt gekend, in wie die is, hoe het leven tot dan voor deze persoon is geweest en wat de huidige context is.

### **Bespreking in de locaties**

In alle locaties is in augustus - september in een brede samenstelling van bewoners, familie, vrijwilligers, verzorgenden, verpleegkundigen, behandelaars en facilitair medewerkers (15 á 20 deelnemers) het kwaliteitskader verpleeghuiszorg gepresenteerd en besproken. Met als doel per locatie door een gemêleerde en bij de locatie betrokken groep te laten aangeven waar in de locatie vooral de aandacht naar uit moet gaan. In de bijeenkomsten hebben we de thema's van het kwaliteitskader tegen het licht gehouden van de visie van De Hoven en de basiskwaliteit zoals door de cliëntenraden in 2016 benoemd: Over en weer bewust zijn van wat er van je verwacht wordt (in gedrag, communicatie, kennis en kunde), de wederzijdse verwachtingen bespreken, weten welke afspraken er liggen en die kunnen nakomen en kritisch blijven op eigen en andermans gedrag.

De aanwezigen hebben middels gekleurde stickers het belang van de onderdelen van het kwaliteitskader voor de locatie aangegeven. Aan de hand van de prioriteiten en de onderwerpen die belangrijk werden gevonden is besproken hoe het nu gaat in de locatie, wat mensen anders zouden willen zien. Deze onderwerpen worden meegenomen in het locatiejaarplan 2018.

In alle locaties ligt de nadruk voor verbetering en aandacht op Persoonsgerichte zorg; Wonen en Welzijn en een goede personele samenstelling.

### **Uitvoering kwaliteitskader**

In elke locatie stelden leidinggevendenden vervolgens in overleg met medewerkers en cliëntenraad vast welke verbeteringen, hoe moeten worden opgepakt. Deze zijn opgenomen in het locatiejaarplan 2018.

Op veel onderdelen van het kwaliteitskader geldt Hovenbreed dat er geen andere activiteit nodig is, dan de zorg uitvoeren zoals we dat met elkaar hebben afgesproken en dit met elkaar blijven evalueren. Op die manier wordt samen gewerkt aan continu verbeteren.

Dat geldt ook voor de persoonsgerichte zorg en ondersteuning. De plannen die we n.a.v. ervaringen en audits hebben opgesteld, gaan we uitvoeren in 2018.

- Er wordt een training methodisch werken ontwikkeld voor alle zorgmedewerkers en behandelaars.
- Locatiemanagers en hoofd behandeling ontwikkelen voorstellen voor integratie van behandeldeskundigheid en zorgdeskundigheid en integratie tussen zorg- en behandeldoelen in het zorgplan.
- Het zorgplanproces wordt geëvalueerd en geactualiseerd. Uitkomsten daarvan worden verwerkt in de training methodisch werken.

Wat betreft de personele samenstelling zijn we eind 2017 begonnen met een pilot in twee woningen voor kleinschalig wonen. De personele inzet wordt in deze woningen aangepast aan de normen van het kwaliteitskader en de effecten daarvan op kwaliteit van zorg wordt gemeten. In de overige locaties wordt in 2018 in overleg van hoofden zorg met medewerkers en familie per afdeling/huiskamer gekeken welke personele samenstelling het beste aansluit op de vragen/wensen van de bewoners.





## 2. Kwaliteit van werken

### 2.1. Medewerkersonderzoek

In de zomer is er een medewerkersonderzoek uitgevoerd onder alle medewerkers. 51% van de medewerkers hebben meegedaan en waardeerden het werk met een 8,0 en de werkgever met een 7,4. Zowel de deelname als de waardering zijn hoger dan tijdens het onderzoek in 2015.

De belangrijkste punten die naar voren komen zijn de volgende.

#### Positieve punten

- Ruim 90% is tevreden over de werkzaamheden in het algemeen en in de afwisseling in het werk.
- 80% is tevreden over de aandacht van (directe) collega's.
- Ruim 95% is tevreden over de werksfeer in de dagelijkse werkomgeving en ruim 85% is tevreden over de omgangsvormen tussen medewerker en direct leidinggevende.
- 95% is tevreden over de samenwerking met directe collega's en 90% is tevreden over de samenwerking binnen het team.
- Ongeveer 90% is tevreden over het werken bij De Hoven, gaat met plezier naar het werk en voelt zich betrokken bij De Hoven.

#### Aandachtspunten

- Bijna 30% vindt de balans tussen beschikbare tijd voor direct zorg en overige werkzaamheden onvoldoende.
- Ruim 30% vindt de werkdruk te hoog.
- 25% vindt dat de mate waarin medewerkers elkaar aan spreken verbeterd zou kunnen worden.
- Ongeveer 25% is ontevreden over de interne communicatie in het algemeen, over de wijze waarop binnen De Hoven besluiten worden genomen, over de wijze waarop beleidsbeslissingen intern worden gecommuniceerd en over de tijdigheid van informatie die medewerkers ontvangen over nieuwe ontwikkelingen en veranderingen.

De locatie uitkomsten zijn in het 4<sup>e</sup> kwartaal en begin 2018 besproken in de teamoverleggen. In de locatiejaarplannen 2018 worden verbeterpunten opgenomen.

### 2.2. Ontwikkeling van medewerkers

De Hoven stelt zich in haar meerjaren opleidingsplan ten doel bij te dragen aan het behoud van kennis en werk in de zorg in de regio door bij te dragen aan de ontwikkeling van jonge mensen; zorg te dragen voor duurzame inzetbaarheid van huidige medewerkers en scholing gericht op inzet en kwaliteit van medewerkers en leerlingen.

#### Hovenbreed opleidingsplan

Het welbevinden centraal stellen; aansluiten op de betekenis die ouderen en hun familie geven aan het leven; zorg die complexer wordt; een snellere doorstroom van cliënten; verbeterde methodes in de ouderenzorg; zo dicht mogelijk bij de bewoner de zorg organiseren – het vraagt van medewerkers, ook degene die al jaren in dienst zijn van De Hoven een blijvende doorontwikkeling.



Met het Werken aan Welbevinden is in de centraal georganiseerde leeractiviteiten de nadruk meer komen te liggen op de verandering van gedrag van medewerkers. Daarnaast zijn er scholingen in het kader van het op peil houden en vernieuwen van deskundigheid is meegenomen in de begroting, zoals BHV, transfer-training, mondzorg en klinische lessen.

Naast deze centraal georganiseerde scholingen, organiseren de locaties trainingen, cursussen, lessen en workshops in relatie tot ontwikkelvragen van teams en het kunnen omzetten van de visie rond welbevinden naar het handelen in de dagelijkse praktijk. Zoals de cursus 'U woont nu hier' van Gerke de Boer voor medewerkers van Vliethoven; de cursus 'Zorg voor cliënten die een Empatisch Directief benaderen behoeven' voor medewerkers van de afdeling Korsakov. De medewerkers in Winkheem volgden een cursus Methodisch Werken van 'Brug in de Zorg', de medewerkers van Vliethoven een door de interne opleidingsdienst op basis van casuïstiek ontwikkelde cursus methodisch werken. Halverwege 2017 zijn deze cursussen geïntegreerd, om in 2018 aan alle zorgmedewerkers en behandelaars aan te bieden. In De Twaalf Hoven volgen EVV-ers en GVP-ers bij het IMOZ<sup>1</sup> een scholing over het betrekken van familie bij het reilen en zeilen in de woningen, en hoe ze daarbij collega's kunnen ondersteunen en coachen.

Voor medewerkers, cliëntenraden en externen organiseert De Hoven in de Week van de Dementie geaccrediteerde bijeenkomsten. Dit jaar was het thema Intimiteit. Het Alzheimer café organiseerde een avond onder het thema 'Van taboe naar openheid'. Er waren filmavonden met nabespreking over dementie. Er was een 'Maak contact festival' waarin getoond werd hoe creatieve vormen (muziek, schilderijen) tot onderling contact uitnodigen. Er waren lezingen van prof. Hertogh ( het leven begint en eindigt met afhankelijk zijn van mensen die sterker zijn) en dhr. Heres (specialist ouderengeneeskunde/ over senioren en sensoren). Onder het thema 'de wereld om ons heen/hoe vinden we elkaar' spraken prof. Boutellier en mw. Zwerver (Groninger Dorpen).

#### **Communiceren met familie**

Bij deze workshop waren we met een grote groep collega's aanwezig. We krijgen allemaal te maken met kritische vragen van familie, dit kan zowel positief als negatief zijn. Positieve geluiden vinden we allemaal fijn om te horen, daar kunnen we prima mee overweg. Maar wat doe je als je met negatieve opmerkingen van familie te maken krijgt? We schieten snel in de verdediging, beginnen met "ja maar". Marcelle Mulder vertelde ons dat in het boek "mijn moeder lag om 11.00 uur nog in bed" negen strategieën staan hoe je om kunt gaan met kritiek van familie zonder dat het een conflict wordt. We vertelden elkaar in groepjes wat we hebben mee gemaakt aan kritiek van familie en hoe je daar op hebt gereageerd, wat ging er goed en wat ging er fout. Dan merk je uit de voorbeelden dat men snel de verdediging in schiet of dat het gesprek stopt omdat men niet weet wat te zeggen, hoe te reageren. We zijn ons meer bewust geworden dat familie te maken heeft met een "levend verlies". Hun naaste is niet dood, maar ze zijn hem of haar al wel voor een groot deel verloren. Bij deze negen strategieën wil de familie in gesprek met jou, hun gevoelens tonen, maar ook jij, als verzorgende, mag je gevoelens tonen. Door bewust te zijn van deze negen strategieën ontstaat er een heel ander gesprek. Je houding is open, de familie voelt zich gehoord en serieus genomen en wij als verzorgende kunnen uiteindelijk, in goede harmonie, ons verhaal en gevoelens delen met de familie.

*(Bron: 4<sup>e</sup> kwartaalrapport Alegunda Ilberi)*

#### **Fluiten op het werk**

In de Polder valt het voor het Hoofd Zorg in het najaar op dat de stemming op de afdeling beter wordt. Medewerkers zijn weer vrolijk er heerst over het algemeen een ontspannen sfeer, dit merkt het hoofd aan de grapjes die er weer gemaakt worden en medewerkers die zingen of fluiten op het werk. Bij navraag krijgt het hoofd dit ook bevestigd. Medewerkers hebben het gevoel dat ze iets meer tijd hebben voor de bewoners. Ook de nachtdienst geeft aan dat er minder drukke nachten tussen zitten Het hoofd zegt: " Kortom het lijkt erop dat de Polder weer in een positieve beweging zit, na een zeer pittige tijd. We hebben bij deze periode nog even stil gestaan en hem afgesloten met een geslaagde BBQ alleen voor medewerkers en personeel."

*(Bron: 3<sup>e</sup> kwartaalrapport Vliethoven)*

<sup>1</sup> Instituut voor implementatie en onderhoud van zingevende en belevingsgerichte en kleinschalige woonleefzorg



## **Pynter**

In 2017 is na een pilot in de locatie Winkheem en overleg met de ondernemingsraad, besloten tot invoering van het leermanagementsysteem Pynter. Via Pynter worden medewerkers vanaf 2018 uitgenodigd voor scholingen. Daarnaast kunnen medewerkers in Pynter hun portfolio bijhouden en kennis uitwisselen. Via Pynter wordt het scholingsaanbod van Noordhoff Health beschikbaar gesteld.

## **Kwaliteitsregister**

Via het kwaliteitsregister V&VN registreren zorgmedewerkers de in- en externe bijscholing. Eind 2017 waren er 432 geregistreerd, dat is 86,75% van de zorgmedewerkers.

## **Individuele ontwikkeltrajecten t.b.v. professionele ontwikkeling**

Om in en rond de locaties de leefwereld van de cliënten en de kwaliteit van zorg meer te laten organiseren door de medewerkers en leidinggevende van de locatie, is besloten het lokaal management te versterken en de teams de ruimte te geven de verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit van zorg. Dit doet naast vak kennis en -vaardigheden, een beroep op gedrag, houding en communicatie. Daarom is er in 2016 gestart met een traject van competentieontwikkeling van de leidinggevenden (2016/2017), welke in 2017 een vervolg heeft gekregen voor EVV-ers. Het ontwikkeltraject van de leidinggevenden is deels individueel en deels vanwege overeenkomende leervragen een gezamenlijk traject in de vorm van een colleegetour. In 2017 is er in overleg met de VAR en OR een gedragsprofiel EVV opgesteld en hebben zij een persoonlijke scan gemaakt en met hun leidinggevende gesproken over hun ontwikkelwensen.

## **Beroepsopleidingen**

In 2017 volgden 45 zorgmedewerkers een opleiding tot een hoger deskundigheidsniveau. Van hen zijn 6 gediplomeerd (1 op deskundigheidsniveau 3; 4 op niveau 4; 1 op niveau 5). Eén medewerker is tussentijds gestopt; 2 medewerkers hebben tijdens de studie een andere baan aanvaard. In opleiding zijn nog 36 medewerkers (17 op deskundigheidsniveau 3; 11 op niveau 4 en 8 op niveau 5).

De Hoven geeft daarnaast in het Wijkleerbedrijf Winsum jaarlijks aan 16 leerlingen de gelegenheid om in een BOL-traject stage te lopen binnen Winkheem en in De Twaalf Hoven jaarlijks aan 24 leerlingen de gelegenheid voor Gildeleren niveau 2. Er zijn voorbereidingen met de UWV om in Winsum een BBL leertrajecten voor zij-instromers op niveau 3 te starten in 2018 en met het onderwijs om in Delfzijl/Appingedam een Gildetraject niveau 3 te starten.

## **2.3. Formatie en personele samenstelling**

In de zomermaanden en bij oplopend verzuim eind 2017 hadden een aantal locaties te maken met een krappe personeelsbezetting, waardoor er naast de vakantiekrachten, meer (interne) flex krachten en ook uitzendkrachten moesten worden ingezet. Om de zorg dan toch goed te laten verlopen is er een goede overdracht nodig. Dat is niet altijd en in alle afdelingen goed verlopen.

Om verlof, scholing en verzuim intern op te kunnen vangen, zodat bewoners geen last hebben van onbekende gezichten is er in het najaar gesproken over het inzetten boven de normbezetting. In de laatste twee maanden is dat Hovenbreed gelijkmatig door alle locaties gedaan. In totaal is er Hovenbreed in heel 2017 6,8 fte boven de normbezetting ingezet.

Wat betreft de personele samenstelling in het kader van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg zijn we eind 2017 begonnen met een pilot in twee woningen voor kleinschalig wonen. De personele inzet wordt in deze woningen aangepast aan de normen van het kwaliteitskader en de effecten daarvan op kwaliteit van zorg wordt gemeten. In de overige locaties wordt in 2018 in overleg van hoofden zorg met medewerkers en familie per afdeling/huiskamer gekeken welke personele samenstelling het beste aansluit op de vragen/wensen van de bewoners.

## 2.4. Verzuim

De Hoven heeft in 2017 een gemiddeld verzuim van 6,6% met een meldingsfrequentie van 1,1. Het verzuim zit vooral in de leeftijdscategorie 55 t/m 64 jaar.

In een overleg eind van het jaar hebben directie, locatiemanagement en bedrijfsarts de ontwikkelingen t.a.v. het verzuim besproken en is er over oplossingsrichtingen gesproken.

Te zien is dat er relatief meer stijging van het verzuim is op twee locaties. Voor één locatie geldt dat het voor een deel werk gerelateerd verzuim is, dat had kunnen worden voorkomen als er eerder was ingegrepen op de interacties onderling en met de leidinggevende. Een groot deel van het verzuim is toe te schrijven aan leeftijdsgebonden aandoeningen en ingrepen. De verdeling psychisch, houdings- en bewegingsapparaat en overige aandoeningen is niet wezenlijk veranderd. Bij het merendeel van de casuïstiek is werkstress een duidelijke component. Daarbij gaat het om voelen van druk door gebrek aan personeel, veel invalkrachten, zich (te) verantwoordelijk voelen, nooit tijd hebben/nemen om bij de bewoners te gaan zitten, de hele tijd vliegen, ver over grenzen gaan, zowel mentaal als fysiek.

De volgende oplossingsrichtingen zijn besproken.

- Opwaarderen van loonwaarde van medewerkers die ondanks ziekte wel op het werk zijn (en dat zijn de meesten).
- Bedenken van meer creatieve en afdeling/locatie overstijgende oplossingen.
- Werken aan aandacht voor de medewerkers.
- Organiseren van het werk als vast agendapunt voor het werkoverleg.
- (Bij)scholing inregelen op de werkplek om het gedrag echt bestendig te krijgen.
- Evalueren van het concept KSW op fysieke en mentale zwaarte.
- Organiseer extra hulp voor de woonbegeleiders om de fysieke en mentale belasting te verminderen.
- Weerbaarder maken van medewerkers, hoe kunnen zij hierin ook samen optrekken.
- Meer betrekken van flexmedewerkers bij de afdeling.
- Meer aandacht voor roostering en beïnvloeding eigen werkritme en tijden.
- Organiseren van structurele aandacht voor leiderschap.

Er is afgesproken dat locatiemanagers en manager ontwikkeling samen met een P&O adviseur deze oplossingsrichtingen gaan uitwerken tot voorstellen, die worden opgepakt in 2018.

## 2.5. Incidenten medewerkers

Meldingen 2017	Meldingen 2016
1 <sup>e</sup> kwartaal - 54	1 <sup>e</sup> kwartaal - 8
2 <sup>e</sup> kwartaal - 31	2 <sup>e</sup> kwartaal - 12
3 <sup>e</sup> kwartaal - 5	3 <sup>e</sup> kwartaal - 13
4 <sup>e</sup> kwartaal - 9	4 <sup>e</sup> kwartaal - 7

In het eerste kwartaal is er een forse stijging van melding van incidenten. Dit is voornamelijk toe te schrijven aan het bespreekbaar maken van het melden door de hoofden zorg, waardoor het melden wordt gestimuleerd, er overzicht ontstaat en er goede acties kunnen worden uitgezet. De toename is daarnaast toegeschreven aan een toename van zwaardere en complexe zorg bij opname, de meldingen komen van vooral van twee locaties en een beperkt aantal afdelingen. De trend zet zich overigens in het 3<sup>e</sup> en 4<sup>e</sup> kwartaal niet voort, door afdoende handelswijze bij de cliënten die de incidenten veroorzaakten. Namelijk, de bewoners die het grensoverschrijdende gedrag hebben veroorzaakt, intern/extern zijn herplaatst; er is meer hulp van behandelaars en overige diensten in gezet; er is op bepaalde momenten van de dag meer personeel ingezet; er is geschoold in het omgaan met grensoverschrijdend gedrag.

## 2.6. 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. In Groningen bereiden ouderenzorgorganisaties een gezamenlijke campagne voor. De Hoven heeft hier in 2017 actief aan meegedaan.

### Interne oriëntatie en verdieping

Er zijn in het vierde kwartaal bijeenkomsten geweest met een brede vertegenwoordiging van familieleden, CR-, OR- en VAR-leden en medewerkers uit alle lagen en locaties. Er is gesproken over de arbeidsmarktproblematiek en welke mensen/professionals we nodig hebben voor goede zorg. Er is afgesproken dat over de volgende onderwerpen uitwerking plaats vindt: plaatsingsbeleid; aandacht voor de medewerkers; arbeidsmarktcommunicatie; (vast) dienstrooster.

### Werkconferentie over opleiden voor toekomstbestendige ouderenzorg

In december hebben De Hoven, ROC' s, MBO/HBO, gemeenten, cliëntenvertegenwoordigers en OR-leden gesproken over het Nieuwe Leren. Er is besproken hoe opleidingen hun programma beter kunnen aansluiten op toekomstbestendige ouderenzorg. De oplossingsrichtingen die bedacht werden, worden in 2018 uitgewerkt en meegenomen naar het 'Sectorplan Plus' voor de arbeidsmarkt problematiek. Opleidingen blijken zich nu nog vooral te richten op kennis en handelen; weinig op het zijn van mensen. Een student gaf tijdens de werkconferentie het volgende aan: "Er wordt in mijn opleiding veel gereflecteerd op het handelen, maar niet op wat ik beteken voor de ander."

### Werkconferentie SOG-ers

In november organiseerde De Hoven samen met Lentis, Zorggroep Meander en UNO-UMCG een bijeenkomst voor SOG-ers, huisartsen en verpleegkundig specialisten. Er is een inventarisatie gedaan naar knelpunten rond de arbeidsmarkt van de Specialist ouderengeneeskunde (SOG)



en mogelijke oplossingen hiervoor. De genoemde oplossingsrichtingen worden door een werkgroep uitgewerkt. Zorgplein Noord wordt hierbij betrokken, zodat de verbinding met de regionale arbeidsmarktcampagne is geborgd.

### VVT-aanpak Arbeidsmarkt Groningen

De VVT-aanpakken in Drenthe/Groningen zijn begin 2017 vanuit VWS gestart om te komen tot een aanpak van de arbeidsmarktproblematiek in onze sector. Om te komen tot een brede aanpak zijn alle betrokken organisaties in Groningen (VVT-organisaties, onderwijs, ZorgpleinNoord, VWS en Menzis) in het 4<sup>de</sup> kwartaal bij elkaar geweest om gezamenlijke vraagstukken en acties te verkennen. In de laatste bijeenkomst in december is afgesproken om eerst een kwantitatieve uitvraag te doen onder alle betrokkenen. Op basis van de cijfers worden de acties nader geconcretiseerd.

## 3. De Hoven in cijfers

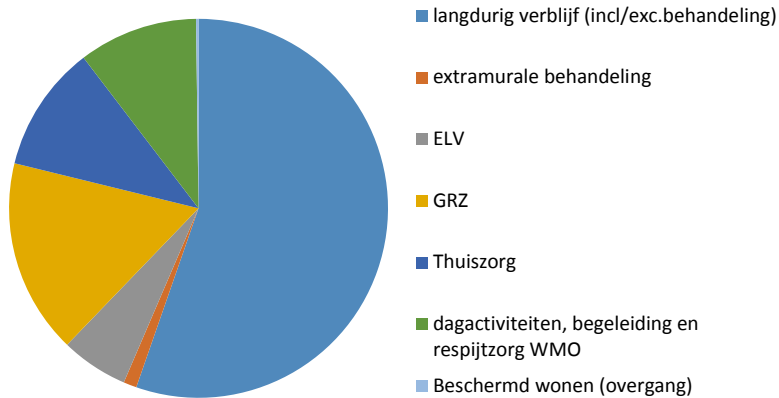
De Hoven heeft acht locaties in Noord Groningen van waaruit de zorg wordt gegeven. Zorg aan ouderen en aan mensen met Korsakov. Zorg in het kader van de Wet langdurige zorg (inclusief kortdurend eerstelijns verblijf en extramurale behandeling), Geriatrische Revalidatie Zorg, Eerstelijns paramedische zorg, Wijkverpleging en Wet Maatschappelijke Ondersteuning.

### Locaties, zorgvormen, cliënt- en personeelsaantallen

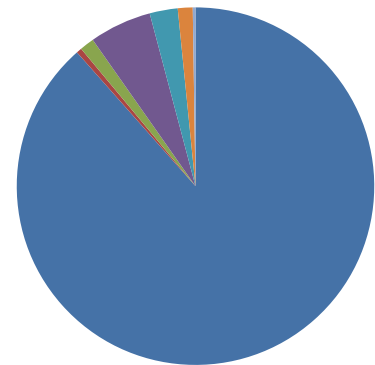
(Verblijf: peildatum 31 december 2017; Overige zorg: aantal op jaarbasis)

gemeente	locatie	zorg	aantal cliënten	Aantal fte	Aantal medewerkers
Appingedam	Damsterheerd	Verblijf met zorg	45	62	110
		Verpleeghuiszorg	40		
Dagbehandeling		15			
Thuiszorg		71			
WMO:dagopvang/begeleiding		20			
	Paasweide	Thuiszorg	68	8	15
Bedum	Alegunda Ilberi	Verblijf met zorg	21	62	107
		Verpleeghuiszorg	61		
Delfzijl	Vliethoven	Verpleeghuiszorg	163	114	168
		Revalidatiezorg	10		
		Dagbehandeling	12		
		WMO:dagopvang/begeleiding	33		
Eemsmond	De Mieden	Verpleeghuiszorg	15		behandelaars
Winsum	Twaalf Hoven	Verpleeghuiszorg	190	125	203
		Revalidatiezorg	29		
		Dagbehandeling	20		
		Thuiszorg	20		
		WMO dagopvang/begeleiding	79		
	Viskenij	Verblijf met zorg	25	15	28
	Thuiszorg	25			
	Winkheem	Verblijf met zorg	62	40	60
		Thuiszorg	59		
		WMO dagopvang/begeleiding	1		
Hovenbreed	Hovenbreed	Flexbureau			123
		Behandelaars			47
		Ondersteunende diensten			61

### Clients naar zorgvorm 2017 verdeling in aantal clients



### verdeling in omzet



Totaal aantal unieke clients 2017: 1052

### Waarderingen op Zorgkaart Nederland (januari 2018))



locatie	Aantal reacties sinds 2010	gemiddelde waarderingcijfer	NPS
Alegunda Ilberi	32	8,1	94%
Damsterheerd	38	8,2	100%
De Twaalf Hoven	51	7,3	96%
Viskenij	36	8,5	100%
Vliethoven	30	7,6	80%
Winkheem	18	8,0	Nog te weinig reacties *
Thuiszorg Winsum**	1	8,3	Nog te weinig reacties *
Thuiszorg Appingedam **	1	8,0	Nog te weinig reacties*

\* Er zijn 30 waarderingen nodig voor een valide NPS score.

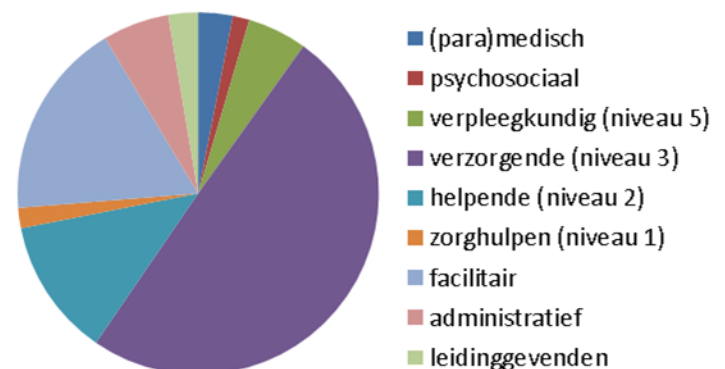
\*\* Sinds november 2017 maakt De Hoven op Zorgkaart Nederland de Thuiszorg afzonderlijk zichtbaar

### Personele samenstelling per 31 december 2017

#### Aantal medewerkers en vrijwilligers per locatie

locaties	medewerkers	vrijwilligers
Twaalf Hoven	203	120
Winkheem	60	62
Viskenij	28	50
Alegunda Ilberi	107	120
Vliethoven	168	89
Damsterheerd	110	58
Servicebureau	52	
Flexbureau	123	
Thuiszorg	15	
Techniek	9	
ABC-dienst	47	
<b>Totaal</b>	<b>922</b>	<b>499</b>

#### Verdeling zorgverleners, behandelaars en ondersteuning



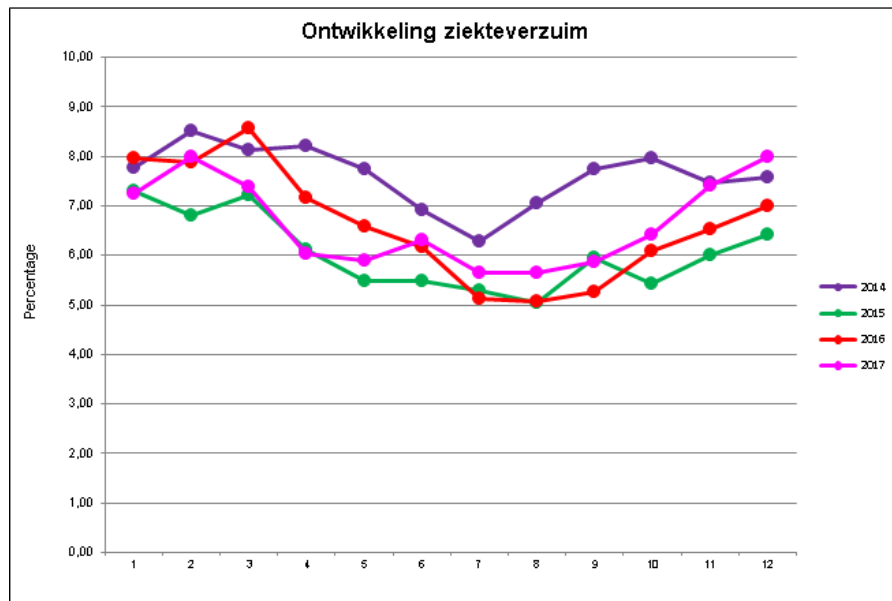
Aantal stagiaires Hovenbreed: 81

Het aantal medewerkers en vrijwilligers is ten opzichte van 2015 stabiel gebleven. In jaren 2013 en 2014 is er sprake geweest van capaciteitsreductie en daardoor krimp van de personeelsbezetting.

In/uitstroom medewerkers 2017:

- 105 in dienst
- 102 uit dienst

### Ontwikkeling ziekteverzuim 2014 – 2017



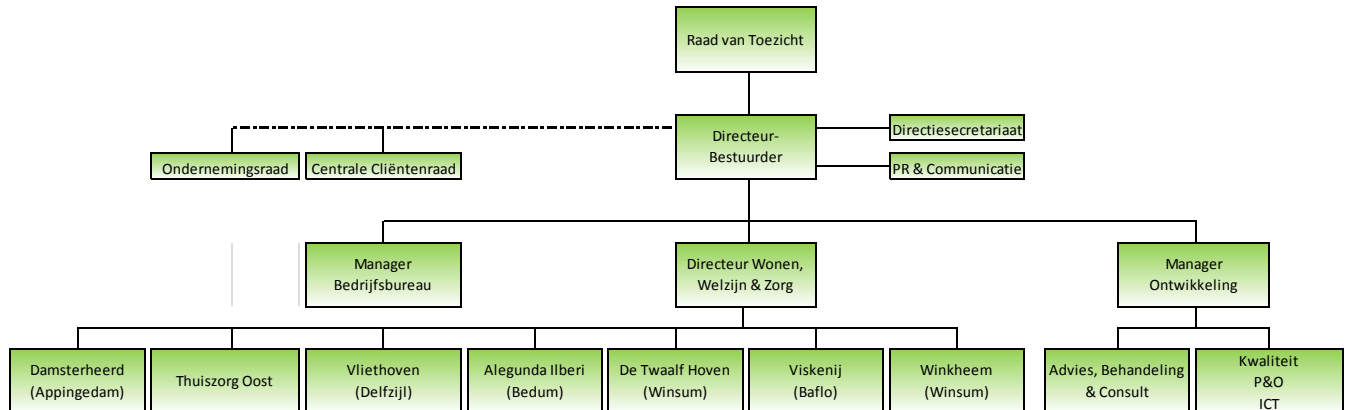
### Financiële resultaten

Omzet	€ 46,4 miljoen
Resultaat	€ 1,3 miljoen
Eigen Vermogen	€ 11,1 miljoen



## 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.



### 4. Verslag bestuurder

De Hoven heeft een directeur-bestuurder die zich bezig houdt met strategisch beleid, maar die ook sterk verbonden is met het primaire proces. Het strategisch beleid wordt ontwikkeld in overleg met het directieteam, de ondernemingsraad en cliëntenraad. Daarbij laat de bestuurder zich voeden door gesprekken met cliënten, families, medewerkers, vrijwilligers en locatiemanagers.

De interne aandacht van de bestuurder is gericht op het realiseren van veiligheid en kwaliteit van zorg op basis van de visie van De Hoven. Vanaf 2015 heeft de bestuurder een ontwikkeling in gang gezet, om de verantwoordelijkheid voor veiligheid en kwaliteit van individuele zorg zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. In 2017 is deze ontwikkeling voortgezet (zie paragraaf 1.2.). De directeur-bestuurder stimuleert daarbij een klimaat in de organisatie, waar ervaringen en dilemma's snel en open met betrokkenen, cliënten, familieleden, medewerkers en leidinggevenden worden besproken. In de zorg voor en met mensen zullen namelijk altijd dilemma's blijven, die alleen in gezamenlijkheid tot verantwoorde keuzes kunnen leiden.

De Hoven heeft bij 't Gerack in Uithuizenmeeden, op de PG-afdeling De Mieden 16 cliënten, waarbij De Mieden het verblijf voor de cliënten verzorgt en De Hoven vanuit Vliethoven de behandeling uitvoert. De bestuurder van 't Gerack heeft eind december de onderaannemingsovereenkomst per 1 januari 2019 opgezegd. In 2018 beraadt De Hoven zich hoe ze de zorg voor deze cliënten en de 16 plaatsen in Uithuizenmeeden zal voortzetten.

De agenda van de bestuurder is in 2017 is voor een groot deel gericht op toekomstbestendigheid van integrale ouderenzorg in de regio, gegeven de vergrijzing, jongeren die wegtrekken naar de stad en niet terugkeren, laag opgeleide mensen die in de regio achter blijven, een laag sociaal economische status van de bevolking, vermindering van aantal potentiële mantelzorgers, tekort aan hoger opgeleide professionals en de aardbevingsproblematiek die veel van onze medewerkers, vrijwilligers, de cliënten en hun familie en een groot aantal van de locaties treft.



We verwijzen naar paragraaf 1.4. en 2.6. voor de verschillende activiteiten en regiotafels die veel aandacht vroegen van bestuurder, directieleden en ondersteunende diensten. Over deze problematiek heeft de bestuurder regelmatig gesproken met de wethouders zorg, de gedeputeerde van de Provinciale Staten, de Commissaris van de Koning, de Nationaal Coördinator Groningen en de voorzitter van de stuurgroep Zorg NCG, maar ook de aandacht gevraagd aan IGZ en VWS, in het bijzonder de staatssecretaris. Als vertegenwoordiger van de sector Verpleging en Verzorging zit de bestuurder in de stuurgroep Zorg NCG en als thematrekker Meer zorg in eigen omgeving, in de provinciale regiegroep Personalized Customized Health t.b.v. het aanjagen van benodigde innovaties.

Een voorbeeld voor toekomstgerichte ouderenzorg realiseert De Hoven, samen met basisscholen en de gemeente Winsum, door daar op het terrein van verpleeghuis De Twaalf Hoven basisonderwijs, verpleeghuiszorg, sport en welzijnsactiviteiten onder één dak te bouwen. Het is een vernieuwend concept, zowel wat betreft de zorg, de facilitaire diensten als het vastgoed. Het heeft daarom volop de aandacht van de bestuurder.

## 5. Verslag Raad van Toezicht

### *Agenda*

Er waren in 2017 vijf reguliere vergaderingen, allen in bijzijn van de bestuurder. In de vergadering van 24 mei heeft de Raad van Toezicht afscheid genomen van de heer J. Blaauw in verband met het bereiken van het einde van zijn tweede zittingstermijn. De Raad is de heer Blaauw veel dank verschuldigd voor zijn inzet, betrokkenheid en constructieve samenwerking.

Per 1 juli is de heer W. Smink benoemd als lid van de Raad van Toezicht op voordracht van de Ondernemingsraad en per 1 oktober is de heer L. Zwiers benoemd als lid van de Raad.

De Raad van Toezicht heeft goedkeuring verleend aan het jaarverslag en de jaarrekening 2016, welke was voorzien van een goedkeurende verklaring van de accountant. Bij de bespreking van de jaarrekening waren de externe accountants aanwezig. De directie werd gedechargeerd. Tevens gaf de Raad goedkeuring aan het jaarplan en de begroting 2018.

De Raad van Toezicht heeft de opdracht aan EY voor controle op de jaarrekening met een jaar (2018) verlengd. De Raad van Toezicht wordt door middel van schriftelijke mededelingen en kwartaalrapportages op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen en resultaten van De Hoven. De Raad is van mening dat de verstrekte informatie voldoende is om de toezichthoudende taken uit te voeren. De Raad van Toezicht heeft haar werkwijze getoetst aan de Governancecode zorg 2017. Dit heeft aanleiding gegeven tot enkele aanpassingen in het Reglement van de Raad.

De Raad heeft in het kader van de Wet Normering Topinkomens De Hoven ingedeeld in klasse II. Deze indeling is door de accountant gecontroleerd

In een besloten vergadering, onder begeleiding van een extern adviseur, heeft de Raad van Toezicht haar functioneren geëvalueerd. Onderwerpen die onder andere aan de orde kwamen zijn de aanwezige competenties in de Raad, informatie voorziening, wijze van vergaderen, scholingsbehoefte en de rollen als werkgever en klankbord. De resultaten van de zelfevaluatie zijn met de bestuurder gedeeld en er werden afspraken gemaakt over verbeterpunten en scholing in 2018.



Op de jaarlijkse themadag hebben de leden van de Raad van Toezicht 's morgens elk meegelopen in een van de locaties van de Hoven en werden daarbij gastvrij rondgeleid en geïnformeerd door een van de medewerkers. 's Middags is in bijzijn van de wethouder zorg van Winsum, de locatiemanager De Twaalf Hoven en de projectleider van de Tirrel de planontwikkeling van de Tirrel uitvoerig besproken. Hierbij werd het voorlopige ontwerp door de architect toegelicht.

Gedurende het jaar is de Raad van Toezicht meegenomen in de overwegingen en de ontwikkelingen tot het samen onder een dak bouwen met basisscholen, sport en welzijnsvoorzieningen in Winsum; het samen werken aan toekomstbestendige en integrale zorg voor ouderen in de DAL-gemeenten; de effecten van de aardbevingen op de inwoners (cliënten en medewerkers) en de onderzoeken naar aardbevings-bestendigheid van de zorglocaties van De Hoven.

Wat betreft het samenwerken in de DAL-gemeenten aan toekomstbestendige, integrale zorg voor kwetsbare ouderen heeft de Raad van Toezicht het appèl van de bestuurders van De Hoven en Zonnehuisgroep Noord onderschreven en gevraagd een analyse en onderbouwing op te stellen voor benodigde samenwerkingspartners. Op basis van deze onderbouwing heeft de Raad van Toezicht aangegeven dat de bestuurder verder kan met de ontwikkeling van een voorstel. In december is de Raad akkoord gegaan met het voorstel een business case ten behoeve van toekomst- en aardbevingsbestendig vastgoed op te stellen, een geriatrische expertise netwerk te ontwikkelen en daarvoor een projectorganisatie te vormen.

#### *Commissies*

De commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft in het voorjaar gesproken met leidinggevenden en in het najaar met behandelaars om te horen hoe zij aankijken tegen het zorginhoudelijke beleid en welke ervaringen zij hebben bij de implementatie er van en waar ze in de dagelijkse praktijk tegen aan lopen. Duidelijk werd dat de steeds complexere zorg voor de bewoners veel inzet vraagt van de medewerkers.

De financiële commissie vergaderde vier keer. Over de jaarrekening 2016 (in aanwezigheid van de accountant); de financiering 3<sup>de</sup> fase nieuwbouw De Twaalf Hoven (De Tirrel); de monitoring WNT; de treasury; de managementletter en de begroting 2018.

#### *Regionaal contact*

In mei heeft een delegatie van de Raad van Toezicht kennis gemaakt met een delegatie van de Raad van Toezicht van Zonnehuisgroep Noord. In juli is er een gezamenlijk overleg geweest van de Raden, waar de bestuurders hebben geïnformeerd over hun visie op de zorg voor ouderen in de regio Noordoost en –west Groningen, wat er nodig is om deze in de toekomst te kunnen blijven realiseren en hoe De Hoven en de Zonnehuisgroep Noord daar samen aan kunnen werken.

#### *Contact met medezeggenschap*

In voor- en najaar heeft een delegatie van de Raad van Toezicht overlegd met de Centrale Cliëntenraad en met de Ondernemingsraad. Van deze overleggen vindt een terugkoppeling plaats naar de hele Raad van Toezicht en naar de bestuurder.

De Centrale Cliëntenraad (CCR) heeft aandacht gevraagd voor actieve werving van nieuwe leden voor de lokale cliëntenraden onder nieuwe bewoners. De huidige bemensing van de lokale raden wordt als te krap ervaren. Verder is met de CCR gesproken over de Tirrel, de toekomst van de ouderenzorg in Noord-Groningen en het belang van een goede kwaliteitsverantwoording.



Ook werd bediscussieerd welke onderwerpen bij de lokale medezeggenschap en welke tot centrale medezeggenschap behoren.

De Ondernemingsraad heeft met de Raad van Toezicht gesproken over de Kanteling Werktijden, de ontwikkeling in Vliethoven en de regionale samenwerking in de ouderenzorg. De OR hecht eraan bij regionale samenwerking te blijven werken vanuit de visie van De Hoven en het kwaliteitskader verpleeghuiszorg, rekening houdend met de krapte op de arbeidsmarkt.

#### *Bestuurder*

De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft regelmatig overleg met de bestuurder. Ook met de overige leden is er, in samenspraak met de voorzitter, met enige regelmaat overleg. In januari 2018 heeft de renumerationcommissie het jaarlijkse functioneringsgesprek 2017 met de bestuurder gevoerd. Tijdens het gesprek is de bestuurder beoordeeld op functioneren en het behalen van doelstellingen. De commissie is zeer tevreden over het functioneren van de bestuurder. De uitkomst van het gesprek is met de overige leden van de Raad gedeeld.

De Raad van Toezicht heeft grote waardering voor de resultaten die in 2017 bereikt zijn. De steeds complexer wordende zorg voor kwetsbare mensen en de druk op de ouderenzorg in de regio vraagt veel van de inzet en de motivatie van medewerkers en vrijwilligers. Met flexibiliteit en inventiviteit is in 2017 veel bereikt. Daar heeft de Raad groot respect voor.

#### *Samenstelling Raad van Toezicht 31 december 2017*

Naam	Functie	Bezoldiging (in euro)	Datum aftreden	Periode
<b>mw. prof. dr. J.M.M. Hoymans</b>	Voorzitter	11.200	1 januari 2019	Eerste periode
Hoofdfunctie	Geen			
Nevenfuncties	Voorzitter Raad van Toezicht Dialyse Centrum Groningen Lid Medisch ethische toetsingscommissie UMCG			
<b>mw. drs. J.F. van Leeuwen</b>	Lid	8400	22 september 2018	Tweede periode
Hoofdfunctie	Directeur bij Stichting Talant, Heerenveen			
Nevenfuncties	Lid Raad van Toezicht Huize Het Oosten te Bilthoven			
<b>dhr. J. Otter RA</b>	Lid	8400	1 juni 2018	Eerste 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 Lid adviescommissie Mededinging van VNO-NCW Lid Adviescommissie wetgeving mededinging van de Nederlandse Orde van Advocaten Lid redactie tijdschrift Markt en Mededinging			
<b>dhr. W. Smink</b>	Lid, voordracht OR	4200	1 juli 2021	Eerste periode
Hoofdfunctie	interim-bestuurder en adviseur			
Nevenfuncties	Lid Noordelijke Innovation Board Voorzitter Adviesraad Fries Sociaal Planbureau Lid Raad van Toezicht Stichting Zienn/Het Kopland Lid Raad van Toezicht en Moderator NPAL Voorzitter Raad van Commissarissen Euroborg NV			
<b>dhr. L. Zwiers</b>	Lid	2100	1 oktober 2021	Eerste periode
Hoofdfunctie	Directeur VNO-NCW Noord			
Nevenfuncties	Voorzitter Raad van Toezicht Tintengroep Voorzitter Raad van Toezicht Noorderbrug Voorzitter Raad van Toezicht ROC Drenthe College			

## 6. Centrale cliëntenraad

De Hoven legt de medezeggenschap voor 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 van de huiskamer of ontwikkelingen en veranderingen die de huiskamer of afdeling overstijgen, worden voorgelegd aan de lokale cliëntenraad (LCR). Hoven brede ontwikkelingen en veranderingen worden voorgelegd aan de Centrale cliëntenraad (CCR). Er is ambtelijke ondersteuning voor zowel de locatieraden als de centrale raad.

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. In 2017 zijn er naast de reguliere overlegvergaderingen, thema overleggen georganiseerd voor CCR, vertegenwoordigers van lokale cliëntenraden, locatiemanagement en directie over Communicatie en over Familieparticipatie en medezeggenschap.

De volgende onderwerpen en adviezen zijn in 2017 besproken in het overleg van de CCR met de bestuurder:

- Aandachtsvelders, teamrollen, commissies en teamaudits
- Aardbevingsbestendige zorg: voortgang NCG onderzoeken
- Bedrijfszorg continuïteitsplan
- Cliëntdossier voor vertegenwoordigers digitaal toegankelijk, incl. evaluatie pilot cliëntenportaal
- Clientopname/ontslag: voorstel voor Hovenbrede werkwijze
- De Tirrel: voorlopig ontwerp (locatiemedezeggenschap, centrale raad informeren)
- Evaluatie pilot Pynter (digitaal platform voor e-learning en leermanagement)
- Familieportaal Samen de Hoven (per afdeling/huiskamer een Digitoale Stamtoafel)
- GWI als meetinstrument, aanvraag erkenning als instrument cliëntervaringen
- Inspectierapport De Twaalf Hoven en plan van aanpak t.b.v. resultaatverslag
- Jaarverslag 2016 Klachtencommissie Zorg provincie Groningen
- Kaderbrief 2018, Jaarplan 2018 en Begroting 2018
- Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg, voorstel voor implementatie
- Manifest Vliethoven: voortgang extra kwaliteitsinzet medewerkers en familie Vliethoven
- Plan voor een pilot training methodisch werken aan welbevinden
- Project Leefplezierplan Slaets in afdeling de Kwelder (Vliethoven)
- Toekomstbestendige ouderenzorg
  - Pilot ouderenzorg Noord-Groningen, met De Marne, Winsum, Delfzijl, ambulancezorg Groningen en Menzis
  - Toekomstbestendige ouderenzorg in de provincie Groningen
  - Appèl tot integrale, toekomstbestendige zorg voor kwetsbare ouderen in de DAL-gemeenten
- Vrijwilligersbeleid



De voorzitter van de Centrale Cliëntenraad, mw. Hoenders is als een van de vertegenwoordigers van de cliëntenraden betrokken geweest bij het tot stand komen van de intentieverklaring Toekomstbestendige ouderenzorg in de Provincie Groningen (maart 2017) en heeft met wethouders en bestuurders vanuit cliëntperspectief meegesproken over het belang van een pilot ouderenzorg in Noord-Groningen, om voor kwetsbare ouderen in Noord-Groningen opvang bij acute zorgvragen te blijven realiseren.

## 7. Ondernemingsraad

De bestuurder en de ondernemingsraad hebben elke zes weken een overlegvergadering. De OR overlegt vier keer per jaar met de directeur Wonen, Welzijn en Zorg over lokale aangelegenheden en heeft twee keer per jaar overleg met (twee leden) de Raad van Toezicht.

De onderwerpen, instemmingsvragen en adviezen die in 2017 zijn besproken zijn de volgende:

- Aannamebeleid (wijziging)
- Arbobeleid (addendum t.b.v. actualisatie)
- Clientopname/ontslag: voorstel Hovenbrede werkwijze
- De Twaalf Hoven: onderzoek receptie
- Flexbureau (voortgang)
- Functieomschrijving zorgmedewerkers
- Gedeeltelijke uitbesteding bereikbaarheidsdiensten technische dienst
- Gildeleren 3 en 4
- HR Selfservice (evaluatie)
- Inspectierapport De Twaalf Hoven, inclusief verbeterplan
- Inzage personeelsdossier (aanpassing)
- Locatieplannen Zinnvolle Dagingvulling (instemming t.b.v. scholingsparagraaf)
- Kaderbrief, jaarplan en begroting 2018
- Kanteling werktijden (vaststellen van de kaders)
- Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg: implementatieplan
- Kwartaalrapporten (voortgang ontwikkelingen, doelstellingen en resultaten De Hoven)
- Manifest Vliethoven: voortgang extra kwaliteitsinzet medewerkers en familie Vliethoven
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek, inclusief bespreektraject
- Nabetaaling ORT vakantie-uren (informatie over wijze van uitvoering)
- Ontwikkelingsplan leidinggevenden (professionele ontwikkeling De Hoven 2016 e.v)
- Pilot Trainingen Methodisch werken aan welbevinden
- Pynter: digitaal platform voor e-learning en leermanagement (invoering na evaluatie pilot)
- Aandachtsvelders, commissies, teamrollen en teamaudits (nieuw)
- Toekomstbestendige ouderenzorg
  - Intentieverklaring zorgorganisaties VV in provincie Groningen,
  - appèl De Hoven en Zonnehuisgroep Noord voor integrale zorg voor kwetsbare ouderen in de DAL-gemeenten
  - visie van de stuurgroep Zorg NCG t.b.v. aardbevingsbestendige zorg
- Verlofreglement (wijzigingen)
- Verzuimmanagement (evaluatie) en verzuimbeleid (actualisering)
- Vrijwilligersbeleid (vernieuwing)
- Winnock (evaluatie)



In mei liep de termijn van de OR af. Er waren geen verkiezingen nodig, omdat er minder kandidaten waren aangemeld dan er zetels beschikbaar zijn. Veel van de zittende OR leden, zijn een nieuwe termijn ingegaan.

De OR heeft samen met de Raad van Toezicht geworven voor een nieuw lid van de Raad van Toezicht op voordracht van de OR.

### **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 boekjaar 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 2017.

VWS, de zorgverzekeraars, zorgkantoor en gemeenten spreken over het verlagen van administratieve lastendruk. Sinds De Hoven zes 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 per 2016 door de verschillende 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 2017 geïdentificeerd. Deze worden gevolgd en besproken met de gremia via de interne kwartaalrapportages.

### Kwaliteit van leven

- Vanwege toegenomen zorgzwaarte moet er veel fysieke zorg worden geboden, waardoor er op de kleinschalige woonafdelingen extra aandacht en slim organiseren nodig is om te waarborgen, dat er aandacht blijft voor dat wat bewoners zelf en hun familie belangrijk vinden, zoals lekker eten, beweging, het even met elkaar zitten en muziek luisteren of anders. De zogenaamde Van Rijngelden kunnen daarvoor vanaf 2018 worden ingezet. De Hoven heeft daarvoor een interne verantwoordingssystematiek afgesproken, waardoor de kwantitatieve inzet verantwoord wordt, maar ook het effect dat het heeft op de kwaliteit van de zorg en de kwaliteit van leven van de bewoners.
- De druk om te verantwoorden is groot in de sector en daarmee ook binnen De Hoven. Daarin blijft het een afweging waaraan we moeten voldoen, omdat het de kwaliteit en veiligheid dient en waarvan we willen afwijken, omdat het niets toevoegt aan de kwaliteit van leven van de bewoners. Het risico is: we buigen af naar de extern gestelde normen met meer formatie voor staf en raken de essentie van onze visie kwijt. Of we nemen risico's, blijven bij onze visie en kunnen op de vingers getikt worden door externe toezichhouders.
- Kwaliteit van leven en kwaliteit van zorg zijn niet altijd het fundament van het (samen-)werken binnen en tussen organisatieonderdelen. We zijn al ver gekomen in het internaliseren van de visie in het dagelijks werk, maar zolang het niet vanzelfsprekend is blijft er risico op terugval. De risico's zitten in oude gedragspatronen (loyaliteit aan elkaar in het team in plaats van aan de bewoner), niet methodisch werken aan het welbevinden en teveel werken vanuit eigen domeinen (zorg, behandeling, facilitair). In 2018 en 2019 volgen daarom alle medewerkers en behandelaars betrokken bij de zorg een training methodisch werken aan welbevinden.
- De onrust rond de aardbevingen, zowel voor bewoners, familieleden als medewerkers is een constante factor die aanwezig is gedurende het jaar. Bewoners en familie van Vliethoven, Damsterheerd en Alegunda Ilberi zijn in de zomer/herfst geïnformeerd dat de locaties door de NCG onderzocht worden op aardbevingsbestendigheid, maar de uitkomsten van de onderzoeken en de effecten er van op verbouw en tijdelijke verhuizing zijn voorjaar 2018 nog niet bekend. Intussen zijn de bevingen doorgegaan.

### Kwaliteit van Werken

- De overheid stuurt op minder snel afgeven van Wlz indicaties. Bewoners komen in een later stadium binnen met complexere problemen. De zorgzwaarte neemt hierdoor toe, terwijl de financiering er niet op is afgestemd, omdat indicaties niet meestijgen. Er is grote doorstroom.



Dit vraagt andere vaardigheden en kennis van verzorgenden en verpleegkundigen.

Risico: werkdruk wordt te hoog, de werklast wordt te hoog en het ziekteverzuim stijgt.

- Toenemende zorgzwaarte vergt een hoger niveau van de zorgprofessional. Deels ondervangen we dat in opleiding en trainingen, deels in trajecten die gedragsverandering moeten ondersteunen. 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. Dit zal effect hebben op de kwaliteit, zoals de bewoners en familie die beleven. Risico: ontevreden bewoners en familie. We zullen bij het aantrekken van nieuwe mensen hiermee rekening moeten houden en wellicht ook taken en rollen gaan herverdelen over verschillende functiegroepen.
- Door de krappere wordende arbeidsmarkt wordt het steeds lastiger om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken. Voor 2018 worden vanuit de Van Rijnmiddelen extra inkomsten verwacht. Dit bedrag gaat gebruikt worden voor de inzet van extra medewerkers (normering Kwaliteitskader verpleeghuiszorg). Door het Gildeleren uit te breiden wil De Hoven zelf opgeleide nieuwe medewerkers aan zich binden. Met Zonnehuisgroep Noord is een gezamenlijk plan gemaakt om medewerkers te werven.

#### Financieel gezonde bedrijfsvoering

- Er moet een transitievergoeding voorzien worden bij uitdiensttreding van medewerkers die langer dan 2 jaar in dienst zijn (dit geldt ook voor medewerkers die na 2 jaar ziek geweest zijn uit dienst gaan). In 2017 is in de transitievergoedingen voorzien.
- Gezien de budgetplafonds die de zorgverzekeraars afspreken is in geval van een toenemende zorgvraag een risico op overschrijding van de afspraken.
- Zorginkoop WLZ: Met ingang van 2017 hebben de gecontracteerde zorgaanbieders geen volumeafspraken. Zorgaanbieders kunnen gaan produceren. Mocht de geleverde zorg boven de contracteerruimte van het Zorgkantoor uitkomen, dan worden alle tarieven procentueel naar beneden aangepast. De sturing op een financieel gezonde bedrijfsvoering wordt hierdoor moeilijker daar De Hoven afhankelijk wordt van de productie ontwikkeling van andere zorgaanbieders. In de uitvoering wordt de productie- en contracteerruimte ontwikkeling nauwgezet gevolgd, zodat tijdig maatregelen kunnen worden genomen. Met de herschikking van de volumes van 2017 en door het inzetten van extra toegekende contracteerruimte heeft het Zorgkantoor Menzis een korting op de tarieven weten te voorkomen.
- 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 en het versterken van de gebouwen die niet voldoen aan de norm bij een zwaardere aardbeving overlast aan de bewoners en medewerkers. Hoewel de kosten bij schade en voor het versterken van het gebouw of aardbevingsgevoelig-nieuw-bouwen bij de NAM kunnen worden verhaald, is de ervaring dat deze processen moeizaam verlopen en dat overeenstemming over de omvang van de financiële schade niet vanzelfsprekend is.
- Voor 2018 zijn extra Van Rijngelden toegekend aan de verpleeghuissector. De Hoven heeft deze over de locaties verdeeld op basis van plannen die de locatiemanagers in overleg met de locatie cliëntenraden hebben opgesteld. De locatiemanagers gedurende het jaar over de inzet en het ervan op het welbevinden van de bewoners. In 2018 ontvangen we de Van Rijngelden als opslag op het ZZP-tarief en vindt er geen verrekening achteraf plaats. Vanaf 2019 worden de extra Van Rijngelden toegekend op basis van bij het zorgkantoor ingediende kwaliteitsplannen. De extra middelen die na afloop van het jaar niet in lijn met het plan en de afspraken zijn ingezet, worden door het zorgkantoor teruggevorderd. De Hoven zal hierop beleid maken.