



# Jaarverslag 2023 De Hoven

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*

### Missie

De missie van de Hoven is dat ouderen in Noord-Groningen goede zorg krijgen in hun laatste kwetsbare levensfase, waarbij eigen gewoonten, zin en betekenis in relatie staan tot het dagelijkse welbevinden.

Deskundige medewerkers en vrijwilligers zijn voor de Hoven het hart van de organisatie. Wij maken samen De Hoven en zoeken verbinding met elkaar en de gemeenschappen in Noord-Groningen. De Hoven zet zich er voor in dat er voldoende voorzieningen in de regio ontwikkeld worden, waar ouderen goede zorg kunnen krijgen. Dat doen wij samen met inwoners, huisartsen, zorgpartners, onderwijsinstellingen en gemeenten in de regio.

### Visie

De Hoven wil ouderen goede zorg geven waarbij eigen gewoonten, zin en betekenis in relatie staan tot het dagelijkse welbevinden.

Daarbij proberen we familie en dierbaren te helpen om de achteruitgang of de vooruitgang te begrijpen, waardoor de verbondenheid met elkaar kan worden voortgezet.

Deskundige medewerkers, stagiaires en vrijwilligers zijn voor de Hoven het hart van de organisatie.

Samen maken we De Hoven !

Gezien het toekomstperspectief van verwachte druk op de arbeidsmarkt, de betaalbaarheid van de zorg en het maatschappelijk draagvlak voor keuzes in de zorg, werkt De Hoven vanuit een meerjaren perspectief. De doelstellingen voor 2022 staan daarom in het kader van uitkomsten op langere termijn.

### Speerpunt 2023

#### 1) Weerbare organisatie

De Hoven heeft een hoog verzuim. De formatie is nodig om het verzuim op te vangen, maar is hoger dan de inkomsten uit de zorgverlening. Dat is niet lang houdbaar in relatie tot de inkomsten én de toenemende druk op de arbeidsmarkt, de betaalbaarheid van de zorg en het maatschappelijk draagvlak voor keuzes in de zorg. De Hoven zal dus in de eerste maanden van 2023 eerst alle aandacht en inzet besteden om het verzuim en de formatie in de grip te krijgen. Zodat er een weerbare organisatie staat om de veranderingen in de gezondheidszorg op te vangen en passende vernieuwingen in te voeren. Intussen houden de medewerkers het hele jaar aandacht voor goede kwaliteit van zorg en welbevinden van de bewoners/revalidanten.

#### 2) Bouw en innovatie

De projectorganisatie voor de nieuwbouw blijft doorwerken aan ontwikkelen en realiseren innovatieve aardbevings- en toekomstbestendige nieuwbouw, zorgconcept en leefomgeving in Appingedam, Delfzijl en Winsum ( Expertisecentrum, nieuwbouw voor Vliethoven en Damsterheerd en de Tirrel). Daarbij invoeren van innovatie rond: Circulariteit en duurzaamheid; Arbeidsmarkt; Domotica / ICT en nieuwe vormen van samenwerking. Zowel wat bouw als innovatie betreft samenwerkend met lokale initiatieven en partners van het Groninger Zorgakkoord en in Winsum samen met de gemeente, scholen en welzijn.

## Inhoudsopgave

### JAARVERSLAG

|   |    |
|---|----|
| <b>Voorwoord</b> .....  | 4  |
| <b>I. Kwaliteit: beleid, inspanningen en prestaties</b> .....                                   | 5  |
| 1. <b>Kwaliteit van zorg</b> .....  | 7  |
| 1.1. Welbevinden.....   | 7  |
| 1.2. Basis kwaliteit en veiligheid.....   | 8  |
| 1.3. In vrijheid bewegen .....  | 10 |
| 1.4. Familie .....  | 11 |
| 1.5. Zorgdossiers.....  | 11 |
| 1.6. Samen leren en verbeteren in alle geledingen.....  | 12 |
| 2. <b>Toekomstbestendige zorg</b> .....   | 13 |
| 3. <b>Kwaliteit van werken</b> .....  | 19 |
| 3.1. Verzuim en duurzame inzetbaarheid .....  | 19 |
| 3.2. Passende personele samenstelling, formatie in balans en roostering ‘vrij is vrij’ .....    | 20 |
| 3.3. Herinrichting primair proces.....  | 21 |
| 3.4. Medewerkersreis en werkplezier, ontwikkeling en scholing: aantrekkelijk werkgever zijn ... | 22 |
| 3.5. Incidenten medewerkers.....  | 23 |
| 4. <b>De Hoven in cijfers</b> .....   | 24 |
| <b>II. Medezeggenschap, bestuur en toezicht</b> .....   | 26 |
| 5. Centrale cliëntenraad.....   | 26 |
| 6. Ondernemingsraad.....  | 27 |
| 7. Verzorgende en verpleegkundige adviesraad.....   | 28 |
| 8. Verslag Raad van Bestuur.....  | 29 |
| 9. Verslag Raad van Toezicht.....   | 31 |
| <b>III. Bedrijfsvoering</b> .....   | 35 |
| 11. Risico beheersing.....  | 36 |
| 12. Toekomstverwachtingen .....   | 38 |
| <b><u>JAARREKENING</u></b> .....  | 39 |

## Voorwoord

### Voorwoord

In 2023 vroegen de medewerkers van de ouderenorganisaties aandacht van de politiek, regering en het ministerie voor een goede financiële basis die nodig is op weg naar samen anders zorgen. Een petitie en landelijke actiedag - georganiseerd door Noordelijke ouderenzorgorganisaties - en een landelijk kort geding tegen het inkoopbeleid van de Zorgkantoren hebben er toe geleid dat de ergste financiële druk er voor 2024 af is gehaald. Maar we moeten er rekening mee houden dat er de komende jaren een andere financiële context is om de professionele zorg te organiseren en dat er verandering nodig is in de maatschappelijke context.

Dat we samen anders moeten gaan zorgen is voor De Hoven een feit, gezien de toenemende krapte op de arbeidsmarkt, toenemende zorgvragen als gevolg van vergrijzing en de druk op het zorgbudget. Dat betekent veel voor ons allemaal. We zullen de zorg anders moeten inrichten, we willen Samen Zorgen. Dat betekent dat familie, naasten, vrijwilligers en professionals samen werken aan het welbevinden van kwetsbare ouderen. Dat doet een fors appèl op de samenleving, op onze medewerkers, op ons allemaal. Hoe dat Samen Zorgen eruit gaat zien, is een vraag die we beantwoorden in een gezamenlijk proces met medewerkers, families van cliënten, vrijwilligers, leidinggevend en de inwoners van de dorpen en wijken om ons heen. Dat is een proces dat de komende jaren een vervolg krijgt.

Het Groninger Zorgakkoord heeft verder vorm gekregen in 2023. Alleen door intensief samen te werken voor kwetsbare mensen kunnen we in de toekomst professionele zorg in de regio houden. Daarvoor moeten we samen een aantrekkelijke en onderzoekende werkomgeving maken. In 2023 zijn voor de gezamenlijke projecten in Delfzijl en Appingedam de voorlopige ontwerpen afgerond, in 2024 verwachten we de definitieve ontwerpen af te ronden, gereed voor de aannemers om er in 2025 mee aan het werk te gaan. We verheugen ons er op dat we in het kader van het Groninger Zorgakkoord ook op het terrein van De Twaalf Hoven in Winsum een huis voor 40 bewoners kunnen gaan realiseren.

Op dit punt in de ontwikkeling van De Hoven en de ouderenzorg in de regio verlaat een van ons De Hoven. Eind mei 2024 gaat Jannie Nijlunsing met pensioen en draagt dan met een gerust hart het bestuur over aan de nieuwe Raad van Bestuur: Karin van der Vries en Geert van der Bij.

De Hoven staat er goed voor, anticipeert op veranderende tijden, heeft goed overleg met de gremia, korte lijnen onderling en heeft veel zeer betrokken medewerkers en vrijwilligers, wie het gaat om het welbevinden van ouderen in de regio, nu en in de toekomst. In dit jaarverslag wordt daarover geschreven. We bedanken alle medewerkers voor hun inzet en de betrokkenen bij het jaarverslag en de jaarrekening voor deze afronding van het jaardocument.

Bewoners, families, inwoners van de gemeenten Het Hogeland en Eemsdelta, vrijwilligers en medewerkers: samen maken zij De Hoven!

Karin van der Vries

Jannie Nijlunsing

Raad van Bestuur

## **I. Kwaliteit: beleid, inspanningen en prestaties**

Voor u ligt het jaarverslag 2023 De Hoven. Met dit integrale jaarverslag geven we inzage in de resultaten en vraagstukken rondom kwaliteit van zorg, kwaliteit van werken, bedrijfsvoering en financiën in 2023. Daarbij houden we rekening met de verwachtingen ten aanzien van dit verslag vanuit het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg, de Jaarverantwoording zorg, de Wet toetreding zorgaanbieders en de Wet marktordening Gezondheidszorg. Daarnaast lopen we vooruit op de duurzaamheidsrapportage die vanaf 2024 van ons verwacht wordt. Maar vooral hebben we de intrinsieke motivatie om eenvoudig, overzichtelijk en integraal terug te kijken op wat we hebben gedaan en gerealiseerd en dit te delen met de vertegenwoordigende organen van medewerkers, bewoners/familie, (OR, CCR, VAR), het leidinggevende kader, de Raad van Toezicht, het zorgkantoor/verzekeraar, de bestuurlijke organen met wie we regionaal en lokaal samenwerken en de landelijke toezichthoudende organen.

We kiezen er daarmee net als voorgaande jaarverslagen voor om verantwoordingsverplichtingen in één verslag te integreren. Het is het zogenaamde Bestuursverslag, Kwaliteitsverslag, Toezichtsverslag en Jaarverslag in één. Dat doet een beroep op externe toezichthouders zoals de IGJ, Zorginstituut, accountancy en overheidsorganen om de voor hen wenselijke informatie uit de geïntegreerde hoofdstukken te halen. Wij verwachten dat de externe toezichthouders daartoe in staat zijn.

### **Zo organiseert De Hoven kwaliteit**

Naast het uitgangspunt dat er gewerkt wordt vanuit de visie van De Hoven en dat er basis kwaliteit en veiligheid wordt geboden vanuit een financieel gezonde bedrijfsvoering, stelt De Hoven elk jaar speerpunten voor de strategische koers. De speerpunten 2023 staan op het schutblad van dit jaarverslag. De locatiemanagers vertalen deze in overleg met het team en de cliëntenraad naar een locatiejaarplan, waarin ook eigen (kwaliteits)verbeterdoelen worden opgenomen naar aanleiding van de lokale situatie. Dat alles is input geweest voor het Hovenbrede jaarplan 2023.

De implementatie en borging van organisatie brede plannen en nieuw beleid wordt gevolgd door een bij het thema behorende project- of stuurgroep. De Hoven kent rond de kwaliteitsindicatoren commissies (zie paragraaf 1.2)

Elk kwartaal rapporteren de locaties over de kwaliteit van de zorg en de kwaliteit van werken. Die rapportages worden besproken met de cliëntenraden. Ook de projectgroepen en commissies rapporteren over de voortgang op de thema's van hun aandachtsgebied. De afdeling kwaliteit rapporteert op audits die zijn uitgevoerd. Vanuit Planning & Control worden de resultaten van de bedrijfsvoering gerapporteerd en geanalyseerd. Daarbij heeft De Hoven sinds 2022 een BI portal met maandelijks de kritieke prestatie-indicatoren. Al deze rapportages worden geïntegreerd tot organisatie brede kwartaalrapporten, voor bespreking met MT, directie, OR, CCR en Raad van Toezicht. De hoofdstukken in dit jaarverslag waarin we verantwoorden over kwaliteit zijn gebaseerd op de kwartaalrapporten.

## Doelen 2023

### Kwaliteit van zorg

- 1) De Hoven stelt het welbevinden van bewoners centraal in de zorg.
- 2) Bewoners voelen zich thuis en ervaren een veilige woonomgeving. Ze ervaren dat er naar hen wordt geluisterd en dat hun gedrag goed wordt waargenomen, geïnterpreteerd en begeleid.
- 3) Medewerkers zijn in staat bewoners die onbegrepen gedrag laten zien, te begeleiden.
- 4) Binnen de verzorgingshuizen en revalidatie ervaren bewoners en revalidanten dat ze regie hebben op hun dagelijks leven c.q. revalidatieproces.
- 5) In vrijheid bewegen in en buiten de locatie, met bescherming tegen persoonlijk nadeel.
- 6) Familie gaat meehelpen in de zorg en ondersteuning: Er is bewustzijn bij naasten en vrijwilligers, én bij medewerkers over hun noodzakelijke bijdrage aan het laten ervaren van welbevinden. Naasten en vrijwilligers zijn vanzelfsprekend onderdeel van de zorg.
- 7) Heroverwegen van zorgvormen De Hoven.

### Toekomstbestendige zorg

In het kader van het Groninger Zorgakkoord: nieuwbouwprojecten (inclusief de Tirrel) en innovaties voorbereiden.

### Kwaliteit van werken

- 1) Grip op verzuim en duurzame inzetbaarheid
- 2) Grip op bezetting: een passende personele samenstelling en roostering 'vrij is vrij'.
- 3) Formatie in balans: centrale regie bij locaties en (ver)plaatsing
- 4) Herinrichten primair proces.
- 5) Aantrekkelijk werkgever voor nieuwe en huidige medewerkers.
- 6) Goed leerklimaat
- 7) Medewerkersreis, waarin een goede start, medewerkers zich gehoord voelen, ontwikkelruimte ervaren en ruimte/ondersteuning om over taakgebieden/thema's eigenaarschap te voeren.
- 8) Regionale samenwerking met zorg- en onderwijsinstellingen t.b.v. nieuwe vormen van onderwijs/leren

### Gezonde bedrijfsvoering

- 1) Grip op verzuim (per locatie maximaal % bepaald)
- 2) Bezetting op orde
- 3) Zorgdossiers (ECD) op orde en actueel
- 4) Systemen geven gebruiksgemak en ondersteunen medewerkers
- 5) Bewust gebruik van grondstoffen
- 6) Zorgresultaat 2%.
- 7) Grip op kosten en productieresultaten.

In dit jaarverslag leest u hoe we aan de doelen hebben gewerkt en wat de resultaten zijn.

Met het oog op de arbeidsmarkt leidt De Hoven sinds de kwaliteitsgelden (2019) extra leerlingen (BBL) op. De extra zorgmedewerkers die zijn aangesteld ter ondersteuning tijdens de coronaperiode 2020/2021 zijn in 2022 behouden en ook in 2023 is de overformatie aangehouden. Dit vanwege het ziekteverzuim, de verwachte uitstroom de komende jaren en de krapte op de arbeidsmarkt.

De nieuwbouw De Twaalf Hoven (de Tirrel) is in juni opgeleverd. De voorbereidingen van de nieuwbouw in het kader van het Groninger Zorgakkoord voor Damsterheerd (Eendracht), Vliethoven (Woonzorg aan het Damsterdiep) en het Expertisecentrum Eemsdelta zijn gedaan door de programmamanager bouw, manager innovatie, interne projectorganisatie en betrokkenen van de ondersteunende diensten, samen met collega's van de samenwerkingspartners.

# 1. Kwaliteit van zorg

## 1.1. Welbevinden

*De Hoven wil de zorg zo organiseren dat de eigen gewoonten, zin en betekenis van de cliënten in relatie staan tot het dagelijkse welbevinden. Daarbij proberen we familie en dierbaren te helpen om de achteruitgang of de vooruitgang te begrijpen, waardoor de verbondenheid met elkaar kan worden voortgezet.*

### Zorgkaart Nederland

Wat cliënten en hun familie vinden van de zorg van De Hoven kunnen we voor een klein deel lezen in de waarderingen op Zorgkaart Nederland. Bij de 124 nieuwe waarderingen wordt een rijke schakering aan toelichtingen geschreven. Over het algemeen zijn de waarderingen in cijfer hoog. Uitzonderlijk is een heel lage waardering.

| Locatie                | Aantal reacties<br>31 dec 2023 | gemiddelde waarderingcijfer<br>31 dec 2023 |
|------------------------|--------------------------------|--|
| <b>Alegunda Ilberi</b> | 76                             | 9  |
| <b>Damsterheerd</b>    | 95                             | 9  |
| <b>De Twaalf Hoven</b> | 89                             | 8,7  |
| <b>Viskenij</b>        | 38                             | 8,1  |
| <b>Vliethoven</b>      | 56                             | 8,5  |
| <b>Winkheem</b>        | 63                             | 8,1  |



### Cliëntervaring

De ervaren kwaliteit van zorg is onderwerp van gesprek tijdens de dagelijkse ontmoetingen met bewoners en familie, bij zorggesprekken van eerstverantwoordelijk verzorgenden met bewoners en hun eerste contactpersonen en tijdens het multidisciplinair overleg. De GWI (Groninger Welbevinden Indicator) geeft aan welke levensgebieden voor de cliënt belangrijk zijn. Uit het gesprek daarover komt naar voren wat in het leven van vandaag betekenis heeft voor de cliënt en hoe de zorg daaraan tegemoet kan komen. De Hoven heeft bij de doorontwikkeling van het ECD Pluriform eind 2022 een cliëntervaringsvraag ingevoegd voor de halfjaarsbespreking van het zorgleefplan.

### Familiegesprekken

De afdeling kwaliteit heeft (op basis van een a-selecte steekproef) in het voorjaar en in het najaar individueel met 91 families gesproken en naar hun ervaringen gevraagd. Dit zijn open gesprekken, waarbij iedere familie eigen woorden geeft aan wat het belangrijkste is in de zorg voor hun naasten en hoe ze vinden dat De Hoven dat doet. Samengevat vinden deze families het belangrijk dat de bewoners het bij De Hoven naar de zin hebben, een mooie laatste periode hebben, dat er goede verzorging is, dat bewoners gezien en gehoord worden, dat er aandacht en nabijheid is, dat ze met respect worden benaderd en dat er zinvolle dagbesteding is. In de reacties over wat goed gaat wordt bevestigd dat De Hoven tegemoet komt aan wat de familie belangrijk vindt voor hun naaste. Er wordt veel waardering uitgesproken voor de medewerkers. Er worden ook verbeteringen aangegeven en situaties waarover de familie niet tevreden is. Dat gaat over heel uiteenlopende zaken. Zoals over kleding, activiteiten die wel of niet worden gedaan, afspraken die anders worden uitgevoerd of niet nagekomen. In de toelichting bij deze zaken wordt regelmatig de kwaliteit van de communicatie en wisseling van medewerkers genoemd.

Van de gesprekken is een samenvattende rapportage gemaakt, waarbij Hovenbrede punten en punten per locatie zijn weergegeven. De rapportages zijn besproken met de CCR en rapportage per locatie met de locatie cliëntenraad. De rapportage wordt niet aan de locaties en Raden teruggekoppeld met de opdracht om op basis hiervan verbeteracties af te spreken, maar wel om er samen en onderling op te reflecteren.

De afdeling kwaliteit zal ook in 2024 in voor- en najaar familiegesprekken voeren.

## **Klachten**

De Hoven wil in het dagelijks leven voor bewoners en diens familie openstaan voor hun ervaringen. Tijdens ontmoetingen en in de multidisciplinaire overleggen moeten de wensen en ongenoegens besproken kunnen worden. De Hoven wil in lijn met de bedoeling van de Wet kwaliteit, klachten geschillen zorginstellingen klachten in overleg met de klager op lossen en zo weinig mogelijk juridiseren. Daarom maakt ze geen gebruik meer van een externe klachtencommissie. Als de klacht in de locatie niet naar tevredenheid van de klager tot een oplossing komt, kan de klager zich wenden tot de bestuurder. Als de klager het niet eens is met de uitspraak van de bestuurder (na overleg en onderzoek), dan kan deze zich wenden tot de landelijke geschillencommissie. Om cliënten/familie laagdrempelig en onafhankelijk desgewenst bij te laten staan, betreft De Hoven een onafhankelijk klachtfunctionaris van Zorgbelang Groningen. Voor vragen en klachten in het kader van de wet zorg en dwang (Wzd) kunnen bewoners een vertrouwenspersoon Wzd van Quasir benaderen.

De klachtenfunctionaris heeft gerapporteerd dat deze in 2023 vier keer benaderd is door een cliënt/familie. Twee keer betrof het telefonische informatie/advies; een persoon is na uitleg over de klachtenprocedure zelf informeel het gesprek aangegaan, een ander is met ondersteuning van de klachtenfunctionaris een klachtenprocedure gestart, waarbij deze tevreden is over de uitkomst van het gesprek met de locatiemanager.

De vertrouwenspersoon Wet zorg en dwang (Wzd) heeft 7 voorlichtingen gegeven aan medewerkers en leidinggevenden en heeft bezoek gebracht aan 14 huiskamers van de verpleeghuizen. In 2023 zijn er door cliënten/families geen kwesties voorgelegd aan de vertrouwenspersoon Wzd.

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

*De Hoven wil de zorg zo organiseren dat bewoners zich thuis voelen, een veilige woonomgeving ervaren en professionele nabijheid. Dat bewoners ervaren dat er naar hen wordt geluisterd en dat hun gedrag goed wordt waargenomen, geïnterpreteerd en begeleid. De Hoven wil kwaliteit en veiligheid van zorg bieden. Incidentenmeldingen en audits zijn middelen om de basis kwaliteit en veiligheid te monitoren. Door inzet van aandachtsvelders en commissies borgt De Hoven de signalering van afwijkingen, implementatie van nieuwe werkprocessen en het actueel houden van beleid.*

Om de basis kwaliteit en veiligheid en nieuwe ontwikkelingen goed te introduceren en borgen werkt De Hoven sinds 2018 met aandachtsvelders en commissies. Er zijn commissies Infectiepreventie, MIC/Medicatie, Wet zorg en dwang (Wzd), wondzorg, mondzorg en palliatieve zorg. De commissies werken in een vaste structuur en de aandachtsvelders zijn verbonden aan de commissies. De commissies houden op hun gebied de vernieuwing in regelgeving bij, volgen de trends binnen De Hoven, bereiden beleid voor, stellen waar nodig protocollen op, signaleren en adviseren op hun gebied, analyseren audits en rapportages en verantwoorden middels kwartaalrapportages. De aandachtsvelders houden de ontwikkelingen op het eigen thema bij, signaleren in de locatie en zijn ondersteunend naar collega's bij invoering van nieuw beleid en werkprocessen. Aandachtsvelders en commissies wisselen per themagebied kennis en ervaringen uit tijdens bijeenkomsten en via het digitale platform Pynter. De commissies hebben last van een verminderde aanwezigheid van commissieleden en inzet van aandachtsvelders, doordat deze door het hoge verzuim en druk op de bezetting hun focus hadden op de



uitvoering van de directe zorg. Onder andere daardoor is er ook een grote wisseling onder aandachtsvelders, waardoor kennis steeds opnieuw moet worden opgebouwd. Reden waarom er na overleg met de medezeggenschap (OR en CCR) is besloten om de kwaliteitsverantwoordelijkheid in de locaties en organisatie breed robuuster te maken. In 2024 worden kwaliteitsverpleegkundigen per locatie benoemd. Zij gaan de spil vormen van continu verbeteren van de zorgkwaliteit in de locaties, door onder meer het analyseren van zorginhoudelijke kwaliteitsgegevens, begeleiding van verbetering van processen en bevorderen van het uitvoeren van uniforme werkwijzen, richtlijnen en beleid.

Conform het kwaliteitskader verpleeghuiszorg heeft De Hoven aan het Zorginstituut informatie gegeven over de kwaliteitsindicatoren 'advance care planning', 'bespreken medicatiefouten in het team' en 'aandacht voor eten en drinken'. De metingen zijn in de locaties gedaan door de aandachtsvelders, in samenspraak met de kwaliteitscommissies. Met instemming van de centrale cliëntenraad heeft De Hoven voor het verslagjaar 2023 gekozen voor de keuze-indicatoren 'decubitus percentage' en 'vrijheidsbevordering'. Het zijn dezelfde keuze-indicatoren als in 2022.

### **Incidenten**

Incidenten in de zorg worden gemeld in de zorgrapportages. De incidenten worden geregistreerd ter monitoring, om er analyses op te kunnen maken, van te leren en zo nodig structurele verbeteracties op in te zetten.

In 2022 zijn er in het totaal 3975 incidenten gemeld in het ECD (2021: 3641, 2022: 4451).

- Het betreft 1298 medicatiemeldingen, variërend van te laat geven van medicijnen, procesfouten, weigeren van medicatie tot foutieve handelingen (2021: 1550 meldingen, 2022: 1689). Dit op een totaal van ± 1,5 mln. medicijnen die worden gegeven op jaarbasis. Er is fluctuatie in toe en afname van (soorten) incidenten in de loop van het jaar en tussen de locaties. Uit analyses van incidenten blijkt dat verhoogde werkdruk als gevolg van uitval van collega's (ziekte, corona) of inzet van invalkrachten veelal de oorzaak is van onvoldoende precisie bij het delen van medicatie. Verbeteracties die in een locatie worden ingezet, leiden niet tot structurele verlaging van incidenten. In 2023 nemen kwaliteitsverpleegkundigen medicatieveiligheid mee als aandachtspunt.
- Er waren 1542 valincidenten (2021: 1414, 2022: 1695). Met bewoner en familie wordt gesproken over het valrisico van bewoners. Vanwege het gezondheidsbelang van in beweging blijven en het individueel welbevinden van in vrijheid kunnen bewegen, wordt er ondanks achteruitgang en motorische kwetsbaarheid, in het overleg van bewoner, familie en professionals meestal bewust gekozen voor bewegingsvrijheid met weloverwogen risico op vallen.
- Er waren 748 incidenten met onbegrepen gedrag (2021: 416, 2022: 614) en 387 overige incidenten (2021: 261, 2022: 453). Er is een stijging van incidenten met onbegrepen gedrag, passend bij complexere zorg en bewoners die op een later moment in hun ziekte in het verpleeghuis komen.

### **Data beveiliging**

In 2022 zijn er 17 beveiligingsincidenten gemeld (2021: 18, 2022: 17). Deze zijn onderzocht door het privacyteam en de Functionaris Gegevensbescherming. Er is geconstateerd dat er in 5 situaties sprake is van een datalek (2021: 10, 2022: 7). Geen van de incidenten hoefde te worden gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. De incidenten betreffen verzending bericht aan verkeerde personen, zichtbaarheid medische gegevens, storing/datalek bij samenwerkingspartner of externe software. Fouten zijn waar mogelijk gecorrigeerd en betrokkenen zijn ingelicht. Naar aanleiding van de incidenten zijn verbeteracties uitgevoerd.

## Audits

De focus van de interne audits lag in 2023 op het methodisch werken aan welbevinden. Via dossieronderzoeken is er geaudit of de methodische stappen op de afgesproken momenten door de juiste mensen zijn genomen en of het medisch beleid en het reanimatiebeleid inzichtelijk is in de zorgplannen. De uitkomsten van de audit zijn teruggekoppeld aan de commissie werken aan welbevinden, op basis waarvan de commissie verdere verbeteringen heeft aangebracht in de richtlijnen en werkwijzen van het methodisch werken aan welbevinden en het rapporteren in het zorgplan.

Er is in het voorjaar in de locaties waar De Hoven ‘verblijf met behandeling’ biedt een externe audit rond het medicatieproces uitgevoerd door de centrale apotheker Uplus. De verbeterpunten die uit deze audit naar voren kwamen, zijn opgepakt door de geneesmiddelen commissie.

De jaarlijkse externe, onafhankelijke ISO audit waarin beoordeeld wordt of het kwaliteitsmanagementsysteem effectief is, is in november uitgevoerd. Naast de positieve reflectie, waaronder de pro-actieve benadering van de jaarplannen, zijn enkele toepassingen in het ECD als minor verbeterpunt meegegeven. Zoals de zichtbaarheid van advance care planning afspraken en afspraken over maatregelen die de wet zorg en dwang raken. Na onderzoek naar de oorzaak van deze minors, worden verbeteringen opgepakt door de commissie methodische werken aan welbevinden.

Vanwege een valincident met overlijden tot gevolg is er een calamiteitenonderzoek onder leiding van een externe voorzitter gedaan. Daarop zijn verbeteringen aangebracht in de instructies van het gebruik van sensoren en het vastleggen van afspraken in het ECD. Daarnaast is er aandacht gevraagd voor structurele werk- en cliënt-overleggen.

In mei heeft de IGJ een toezichtbezoek gebracht aan Vliethoven. Het rapport daarvan heeft De Hoven op haar website geplaatst. De IGJ heeft geconstateerd dat de locatie (grotendeels) voldoet aan de getoetste normen. Cliënten kunnen vertrouwen op multidisciplinaire, persoonsgerichte zorg. De Hoven heeft zicht op kwaliteit en stuurt hierop met oog voor cliënten en zorgverleners. De IGJ vraagt aandacht voor kwaliteitsverschillen tussen de afdelingen voor mensen met somatische aandoeningen en afdelingen voor mensen met dementie.

### 1.3. In vrijheid bewegen

*Doel 2023: In vrijheid bewegen in en buiten de locatie, met bescherming tegen persoonlijk nadeel.*

Binnen de visie van De Hoven past het dat bewoners zoveel mogelijk vrijheid ervaren. Het uitgangspunt is dan ook het bieden van professionele zorg op vrijwillige basis. Als op zeker moment blijkt dat de eigen veiligheid of die van anderen in gevaar komt, doordat cliënten vanwege psychogeriatrische stoornis de gevolgen van hun handelen niet meer kunnen overzien, dan geeft dit aanleiding tot overleg met cliënt en familie. De Wet zorg en dwang (Wzd) die sinds 2020 van kracht is, geeft dan aan dat er een zorgvuldige afweging moet worden gemaakt en een stappenplan moet worden doorlopen. De commissie Wzd van De Hoven vat dit samen als ‘Vrijheid bevorderen, veiligheid waarborgen’. De Hoven gaat voor vrijwillige zorg, maar onvrijwillige zorg komt ook voor. De Hoven is het eens met zorgvuldigheid daarbij, maar wenst dat de landelijke evaluatie van de Wzd leidt tot eenvoudiger en beter op de praktijk afgestemde stappen. De Hoven vindt dat de wetgeving hieromtrent complex is.

In 2023 zijn de zogenaamde ‘frisse blikken’ geïnstalleerd, collega’s die als niet bij de casus betrokken medewerker kunnen worden gevraagd om mee te denken over in te zetten en ingezette maatregelen. Voor zorgmedewerkers zijn algemene scholingen georganiseerd. In teamverband verzorgen psychologen een inhoudelijke scholing.

Er is een handreiking gemaakt voor het 'open deuren' beleid, deze omvat onder andere een risico-inventarisatie. Elke zorglocatie heeft een plan van aanpak gemaakt hoe het open deuren beleid te realiseren. Deze plannen worden uitgevoerd in 2024 en hebben een uitloop naar 2025 voor de technische aanpassingen. De commissie Wzd maakt in samenwerking met de Wzd functionarissen standaardbeschrijvingen voor maatregelen, waarvan de eerste is gemaakt tijdens dit verslag jaar (wassen onder dwang). De wens om in 2023 te realiseren dat de stappen voor een zorgvuldige afweging van onvrijwillige zorg beter in het ECD worden geïntegreerd en op locatieniveau kunnen worden geaggregeerd, is nog niet gelukt. Dat blijft een aandachtspunt voor 2024.

De halfjaar overzichten van onvrijwillige zorg en een inhoudelijke jaaranalyse 2023 zijn aangeleverd aan de IGJ.

#### **1.4. Familie**

*De Hoven wil realiseren dat familie mee doet aan activiteiten voor welbevinden, ondersteunend aan de professionele zorg. Zodat familie als vanzelfsprekend onderdeel uitmaakt van de dagelijkse zorg voor hun naaste.*

*Doel 2023: Familie gaat meehelpen in de zorg en ondersteuning: Er is bewustzijn bij naasten en vrijwilligers, én bij medewerkers over hun noodzakelijke bijdrage aan het laten ervaren van welbevinden. Naasten en vrijwilligers zijn vanzelfsprekend onderdeel van de zorg.*

Tijdens corona hebben locaties ervaren dat er situaties zijn waarin er door uitval van medewerkers en vrijwilligers veel baat is bij de hulp van familieleden van bewoners. Voor bewoners is de aanwezigheid en inzet van familieleden sowieso aangenaam. Maar het zou ook vanzelfsprekend moeten zijn vanuit het gegeven dat de locatie het huis is van de bewoner. Thuis is familie welkom voor bezoek en ondersteuning. Toch is dat geen vanzelfsprekendheid in de verpleeghuizen, ook niet in de huizen van De Hoven. Niet voor familie en niet voor medewerkers, die vanuit hun beroep graag familie ontzien. Maar binnenkort zal familie gezien de krappe arbeidsmarkt en de keuzen die daarom in de zorg moeten worden gemaakt, veel meer aanwezig moeten zijn in de verpleeghuizen. Dat is ook onderdeel van het beleid van VWS. De Hoven heeft de actieve betrokkenheid van familie opgenomen in het jaarplan 2022 en 2023. Vanuit locaties is aan families voorgelegd of ze zich willen inzetten, mocht daar een vraag naar zijn. Veel medewerkers denken er vaak nog niet aan om familie om hulp te vragen, ook niet als de nood aan de man is. Families maken nog maar beperkt gebruik van de mogelijkheid, ook niet als het hen gevraagd wordt. Dat komt ook naar voren in de familiegesprekken die vanuit de afdeling kwaliteit zijn gevoerd. Daar geeft familie aan dat ze de hulp die ze nu al geven niet kunnen uitbreiden of dat ze zelf door ouderdom of anderszins beperkingen hebben. Andere familieleden gaven in de gesprekken redenen aan waarom ze niet konden of wilden helpen in de zorg. Omdat er de overtuiging is dat de noodzaak tot hulp en samen zorgen de komende jaren toe gaat nemen is er eind 2023 gestart met interviews en dialogen met zorgprofessionals, familie en vrijwilligers. Om de onderzoeken wat er nodig is om dit proces in 2024/2025 beter op gang te brengen.

#### **1.5. Zorgdossiers**

*Doel 2023: Zorgdossiers zijn op orde en actueel*

De monitoring van kwaliteit en veiligheid vindt in de basis plaats via het individuele zorgleefplan van de cliënten, het elektronisch cliëntendossier (ECD). In 2022 is op basis van methodisch werken aan welbevinden de inrichting van het ECD Pluriform van AdapCare geoptimaliseerd en de werkprocessen daaromtrent zijn verbeterd. Vanaf het 4<sup>de</sup> kwartaal 2022 zijn zorgmedewerkers opnieuw geschoold in het

methodisch werken aan welbevinden in het ECD. Vanaf het 4<sup>de</sup> kwartaal 2023 worden ook de nieuwe medewerkers geschoold in kennis van het methodisch werken en de wijze van rapporteren. Ze oefenen tijdens de training met het werken in het ECD. Streven daarmee is dat het ECD op gelijke wijze wordt gebruikt en dat er op locatie en organisatieniveau uitkomsten kunnen worden geaggregeerd. Bij de optimalisatie van de inrichting is er mee rekening gehouden dat we in het gebruik van het ECD blijvend zal worden verbeterd, geleerd en ontwikkeld. De interne audits hebben laten zien dat verbeteringen mogelijk zijn in de zichtbaarheid van de afspraken rond het medisch beleid, reanimatie en advance care planning. Ook het eenduidig toepassen van de methodische stappen blijkt nog niet uit alle dossiers. De commissie methodisch werken aan welbevinden heeft daarom tijdens het verslag jaar de handleiding en richtlijnen op beleidsonderdelen aangepast.

## **1.6. Samen leren en verbeteren in alle geledingen**

*Samen leren en verbeteren is een basis van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg.*

Zorg waarbij De Hoven het welbevinden van de cliënt centraal wil stellen, heeft tot gevolg dat medewerkers en leidinggevenden regelmatig voor dilemma's komen te staan die alleen kunnen worden opgelost door overleg met elkaar, met de cliënt, familie en iedereen die betrokken is bij het dilemma. Regelmatig wordt er rond een zorgsituatie daarom een moreel beraad gehouden. Het bespreken van dilemma's staat voor samen leren en verbeteren.

Ook bij het onderzoeken van incidenten die zich voor doen, hebben de teams de ervaring dat samen leren en verbeteren bijdraagt aan kwaliteit van zorg en kwaliteit van werk.

## 2. 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. Daar bovenop is er in de regio door de aardbevingsproblematiek veel spanningen bij inwoners (onze medewerkers en vrijwilligers) en in de gezinnen. In de gemeenschap is er als gevolg van de langlopende aardbevingsproblematiek tweespalt en groot wantrouwen naar de overheid.*

*De Hoven is er van overtuigd dat alleen in samenwerking de integrale zorg voor ouderen in Noordoost-Groningen georganiseerd kan blijven worden. In 2017 zijn daartoe samenwerkingsinitiatieven genomen. Deze zijn in 2018 doorgezet en in 2019 bekrachtigd in samenwerkingsovereenkomsten en het Groninger Zorgakkoord. In 2023 is er door de ouderenzorgorganisaties in de provincie Groningen de regiovisie Groninger Kracht getekend, waarin langs vijf actielijnen de ouderenzorg wordt versterkt. Deze actielijnen sluiten aan op de vernieuwingen die door het Groninger Zorgakkoord in gang worden gezet. Bij de verschillende samenwerkingen zijn zorgaanbieders, huisartsen, medisch specialisten, onderwijsinstellingen, Menzis, gemeenten, provincie en NCG betrokken.*

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

In juni 2023 is de Tirrel opgeleverd. Het is gebouwd door de gemeente en De Hoven en staat op het terrein van De Twaalf Hoven. In de Tirrel is verpleeghuiszorg onder één dak gebracht met basisonderwijs, kinderopvang, welzijnsvoorzieningen en een sporthal voor sportverenigingen. De GRZ afdeling en twee afdelingen waar bewoners langer verblijven zijn in juni verhuisd naar de Tirrel. De scholen, sportverenigingen en andere gebruikers zijn na de zomervakantie in de Tirrel gekomen. In de herfst is begonnen met de sloop van de oudbouw De Twaalf Hoven. Op dit terrein wordt in het voorjaar 2024 een park aangelegd.

De gebruikers van de Tirrel vormen een mini-samenleving van jong tot oud, met als motto Ontmoeten, verbinden en verrijken. Er zijn ruimten voor gezamenlijk gebruik, naar buiten en naar binnen zijn er veel ramen, de tribune van de sportzaal is voor iedereen toegankelijk en er is veel centrale loopruimte. Daardoor komen de leerlingen, bewoners en gebruikers elkaar veel tegen, waardoor er spontaan ontmoetingen zijn. Er wordt ook gezamenlijkheid georganiseerd, zoals ouderen die kinderen voorlezen en kinderen die meedoen aan ouderengym.

De bouw kende tegenslagen, vertraging en meerkosten, die in 2024 zijn afgewikkeld. Er staat een gebouw waarin altijd reuring is, waar ontmoetingen zijn en gezamenlijke activiteiten en waar mensen genieten van het zien van elkaar.

Het proces van bouw, innovatie en verhuizing is eind 2023 geëvalueerd. De verbeterpunten worden meegenomen naar de andere nieuwbouwprojecten.

### 2.2 Groninger Zorgakkoord

Alle zorggebouwen in het aardbevingsgebied zijn in 2017 onderzocht op aardbevingsbestendigheid. Het betreft drie locaties van De Hoven: Damsterheerd, Vliethoven en Alegunda Ilberi. De versterkingsadviezen voor deze locaties hebben verregaande gevolgen.

Vanwege de demografische omstandigheden van de regio en schaarste aan hoog opgeleide professionals hebben betrokkenen van de nood een deugd gemaakt: onder de paraplu van het Groninger Zorgakkoord (GZA) worden gezamenlijke nieuwe zorglocaties gebouwd. Daarin komen onder-een-dak cliënten van verschillende sectoren en wordt er geïntegreerd met de wijk en wijkactiviteiten. Met MBO, HBO en universitair onderwijs worden nieuwe opleidingsconcepten en onderzoek in de zorg geïntegreerd. Daarbij

wordt de zorg geïnnoveerd, zodat deze toekomstbestendig is. Met financiële inbreng van de zorgorganisaties en subsidie van VWS en het Nationaal Programma Groningen wordt de nieuwbouw en zorginnovatie gerealiseerd. Een onafhankelijke Toetsgroep beoordeelt of de ontwerpen voor de nieuwbouw voldoen aan de (vernieuwende) criteria van het Groninger Zorgakkoord. In 2020 is de subsidieregeling Groninger Zorgakkoord vastgesteld en een regionale projectorganisatie ingericht. In 2023 is de subsidieregeling aangepast door toevoeging van een indexatie voor de gestegen bouwkosten. Dat geeft de partijen comfort om door te werken aan de voorbereiding van de nieuwbouw.

De Hoven is bij drie projecten van het Groninger Zorgakkoord betrokken en zal 2024 - 2028 nieuwbouwen voor 240 plaatsen van De Hoven (Vliethoven en Damsterheerd) en behandeling in en vanuit een Expertisecentrum. In de nieuwbouwprojecten integreert De Hoven samen met partners innovaties t.a.v. arbeidsmarkt en innovatieve opleidingsconcepten; anders organiseren (verbinding formele en informele zorg); domotica/e-health/elektronische gegevensuitwisseling; duurzaamheid (voedsel/afval). Het totaal van nieuwbouw en innovaties is een zwaar programma in relatie tot de omvang van de organisatie De Hoven. Om naast de sturing van de staande organisatie ook deze projecten en innovatie te realiseren heeft De Hoven een projectorganisatie ingericht.

### **Versterken Alegunda Ilberi**

In Alegunda Ilberi is eind 2023 begonnen met versterking zodat het gebouw aardbevingsbestendig wordt. Oorspronkelijk onderzoek in 2018 leidde tot een versterkingsadvies waarbij dermate versterkingen zouden moeten worden aangebracht, dat de 80 bewoners tijdelijk ergens anders zouden moeten gaan verblijven. In 2023 is het versterkingsonderzoek opnieuw gedaan en wel op basis van de nieuwe norm (NPR 9998 2020). Op basis van deze norm is er nog steeds versterking nodig, maar niet meer in die mate dat bewoners en medewerkers uit het pand hoeven. In een aantal ruimtes moeten de vloeren en wanden worden versterkt. Dit wordt gedaan in fases en zal tot november 2024 duren. De ruimtes waar versterkt wordt zijn afgezet met schermen, er zullen een aantal bewoners tijdelijk intern verhuizen, machines worden aangepast aan zo weinig mogelijk hinder voor de bewoners. NCG, de aannemer en De Hoven zijn voortdurend in contact om de versterking zo uit te voeren, dat de bewoners en medewerkers daar zo weinig mogelijk hinder van hebben.

### **Samenwerken en bouwen voor integrale, duurzame zorg in Eemsdelta**

De Hoven, Lentis, Zonnehuisgroep Noord, 's Heeren Loo en De Zijlen werken in Delfzijl en Appingedam in het kader van het Groninger Zorgakkoord samen aan nieuwbouwplannen en samenwerking voor een Expertisecentrum in Delfzijl en woonzorgvoorzieningen in Delfzijl en Appingedam. Vanuit De Hoven zijn medewerkers van de behandeldienst, de zorglocaties, ondersteunende diensten, programmamanagers (bouw en innovatie), procesbegeleiders en projectleiders actief betrokken.

In 2023 zijn voor de nieuwbouw Damsterdiep en Vliethoven en het Expertisecentrum voorlopige ontwerpen opgeleverd. Deze zijn eind van het jaar ter advisering voorgelegd aan de Toetsgroep GZA.

#### Expertisecentrum Eemsdelta

In november 2023 is het voorlopige ontwerp voor de nieuwbouw opgeleverd en ter advisering aan de Toetsgroep gestuurd. Het voorlopig ontwerp is een uitwerking van het visie- en haalbaarheidsdocument en het programma van eisen, waarover de Toetsgroep in 2020 positief heeft geadviseerd. De betrokken architect (KAW) heeft in samenwerking met het projectteam in 2022 een schetsontwerp opgeleverd.

In 2023 is een bouwbedrijf (Bouwgroep Dijkstra Draisma) voor het bouwteam geselecteerd.

De realisatie van het Expertisecentrum wordt in 2025 verwacht.

De ondernemingsraden van de drie betrokken organisaties hebben begin 2024 gezamenlijk het voorlopig ontwerp besproken en de OR van De Hoven heeft daarop in januari positief geadviseerd.

In het Expertisecentrum worden de behandelaren van Lentis, Zonnehuisgroep Noord en De Hoven samengebracht. In het Expertisecentrum komt ook het Revalidatiecentrum Eemsdelta, dat De Hoven en Zonnehuisgroep Noord sinds 2017 in Delfzijl in de vorm van een maatschap organiseren, met elk een inbreng van 50%. Medio 2023 heeft het Ommelander Ziekenhuis laten weten belangstelling te hebben om in het Expertisecentrum het Servicepunt Delfzijl onder te brengen. De drie organisaties zien hierin grote meerwaarde voor het centrum en hebben het ontwerp hierop aangepast.

De behandelaren van de drie organisaties gaan geïntegreerde teams vormen. Daarvoor hebben zij een visie ontwikkeld, een basis voor een organisatie-model, professionele identiteit en samenwerkingscultuur. In het verband van het Groninger Zorgakkoord is afgesproken dat het Expertisecentrum de innovatie rond gegevensuitwisseling initieert. Dat geldt ook voor nieuwe opleidingsconcepten, samen met de Groningse onderwijsinstellingen voor MBO, HBO en WO. Er is een plan voor Innovatie-werkplaats Expertisecentrum Eemsdelta. De satelliet vitaliteitscampus (MBO) is in 2023 gestart, het eerste onderzoek (kast revalidatie-appartement) is afgerond. Er is aangehaakt bij het programmteam zorg en welzijn Eemsdelta, waar lopende innovatieve initiatieven in de regio samenkomen. Vooruitlopend op de realisatie van een nieuw gebouw wordt er door behandelaren en onderwijs al samengewerkt in het Revalidatiecentrum Eemsdelta. Vanuit het expertisecentrum i.o. is in 2023 gewerkt aan een opzet voor een Mobiel Geriatrisch Team.

#### Eendracht

Voor nieuwbouw op het terrein van de oude Strokartonfabriek Eendracht in Appingedam hebben De Zijlen, 's Heeren Loo en De Hoven in november 2023 een voorlopig ontwerp opgeleverd en ter advisering aan de Toetsgroep GZA gestuurd. Het voorlopig ontwerp is een uitwerking van het visie- en haalbaarheidsdocument en het programma van eisen waarover de Toetsgroep in 2020 positief heeft geadviseerd. De betrokken architect (KAW) heeft in samenwerking met het projectteam in 2022 een schetsontwerp opgeleverd. De realisatie van de Eendracht wordt in 2026 verwacht.

In de woonzorgvoorziening zullen de bewoners van De Zijlen, 's Heeren Loo en De Hoven gebruik maken van gezamenlijke facilitaire voorzieningen en cliënten van De Zijlen en 's Heeren Loo (mensen met een verstandelijke beperking) zullen binnen en buiten hand- en spandiensten verlenen. De Eendracht is voor 120 bewoners, waaronder de huidige bewoners Damsterheerd. Streven is een actieve verbinding tussen de bewoners van deze woon-zorgvoorziening en wijkbewoners. In 2022 hebben medewerkers van de betrokken organisaties een visie *Samen wonen en werken op de Eendracht maakt kracht* ontwikkeld en in 2023 een *visie facilitair de Eendracht*

#### Woonzorg aan het Damsterdiep

Voor nieuwbouw op het terrein van Vliethoven hebben Lentis en De Hoven in december 2023 een voorlopig ontwerp opgeleverd en ter advisering aan de Toetsgroep GZA gestuurd. Het voorlopig ontwerp is een uitwerking van het visie- en haalbaarheidsdocument en het programma van eisen waarover de Toetsgroep in 2020 positief heeft geadviseerd. De betrokken architect (Wiegerinck) heeft in samenwerking met het projectteam in 2022 een schetsontwerp opgeleverd. In 2022 is een bouwbedrijf (Trebbe) voor het bouwteam geselecteerd. De realisatie van Woonzorg aan het Damsterdiep gaat in fasen, waarvan de eerste fase naar verwachting in 2025 wordt opgeleverd en de laatste fase in 2028. De ondernemingsraden van Lentis en De Hoven hebben begin 2024 gezamenlijk het voorlopig ontwerp besproken en de OR van De Hoven heeft daarop in januari positief geadviseerd.

Woonzorg aan het Damsterdiep is voor 126 bewoners van De Hoven (ouderenzorg Vliethoven) en 24 van Lentis (GGZ). Het terrein en de voorzieningen willen een verbinding gaan vormen tussen en met de omliggende wijken en nauw samenwerken met het Expertisecentrum, zowel wat betreft behandeling als

opleiden en onderzoek. De medewerkers van De Hoven en Lentis hebben in 2022 de *Visie op Wonen Woonzorg aan het Damsterdiep* ontwikkeld.

De Hoven is in 2022 in een woning in Vliethoven gestart met een **Experiment Familiehuis**. Bedoeling van het Familiehuis is dat familie, medewerkers en vrijwilligers samen zorgen voor de bewoners en dat familie dus vanzelfsprekend onderdeel is van het leven in het verpleeghuis. De Hoven is met dit experiment gestart om te onderzoeken of dit een alternatief is voor verpleeghuiszorg bij toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Het experiment loopt tot medio 2024 en wordt door onderzoekers van het UMCG gevolgd (actieonderzoek). Hiervoor is subsidie toegekend door ZonMw. In het experiment wordt samengewerkt met thuiszorgorganisatie TSN die mensen thuis informeert over de mogelijkheden van het Familiehuis.

### 2.3. Heroverwegen zorgvormen

Met de toenemende complexiteit van de zorg en de druk op de arbeidsmarkt en het zorgbudget heroverweegt De Hoven op welke zorgverlening ze zich zal focussen. Met het oog op de nieuwbouwplannen moet deze heroverweging in 2023/2024 tot keuzes leiden die nog niet direct hoeven te worden doorgevoerd, maar wel de richting aangeven waarnaar toe gewerkt wordt. Zodat er tijd is voor verbreden of verdiepen van de deskundigheid van de zorgprofessionals en zodat er in de nieuwe gebouwen rekening gehouden wordt met de zorgbehoefte.

In dit licht is in 2023 besloten dat De Hoven op den duur geen specifieke behandeling en zorg meer gaat bieden aan mensen met het syndroom van Korsakov. De Hoven zag in 2022 en 2023 meer aanmeldingen van jonge mensen met Korsakov. Het levensritme en het activiteitenaanbod van het verpleeghuis sluit op hen niet goed aan. Daarnaast zijn de voorwaarden die tegenwoordig gesteld worden aan nieuwbouw voor zorg aan mensen met Korsakov anders dan de voorwaarden voor verpleeghuiszorg. Reden waarom het moeilijk is om de specifieke zorg aan mensen met Korsakov te integreren in nieuwbouw voor een verpleeghuis in de omvang van Vliethoven. Daarom heeft De Hoven na overleg met de centrale cliëntenraad en ondernemingsraad besloten dat ze op den duur geen programma meer kan bieden voor de complexe zorg- en behandelvraag van mensen met Korsakov. Als Korsakov in de zorgvraag niet voorliggend is en inmiddels vanwege de leeftijd psychogeriatric op de voorgrond ligt, dan kan met verwijzer worden onderzocht of Vliethoven de goede locatie is voor deze oudere met Korsakov. In het najaar zijn de betreffende bewoners, hun vertegenwoordigers en verwijzers hierover geïnformeerd.

Een andere heroverweging die De Hoven in 2023 heeft gemaakt betreft de Thuiszorg. De Hoven biedt alleen wijkverpleging aan bewoners van aanleunwoningen bij intramurale zorglocaties van De Hoven. Het gaat om een gering aantal cliënten in Appingedam, Baflo en Winsum. De ervaring is dat vanwege de kleine omvang de wijkverpleging niet meer efficiënt is te organiseren. Daarbij wordt de afdeling Thuiszorg van De Hoven te klein om actief mee te blijven doen aan de regionale samenwerking die vereist is en voor de professionaliseringsslag die de ontwikkelingen in de thuiszorg vereisen. Reden waarom De Hoven na overleg met de ondernemingsraad en centrale cliëntenraad besloten heeft om per 1 januari 2024 te stoppen met het verlenen van wijkverpleging. De Hoven heeft aan collega thuiszorgorganisaties gevraagd wie in staat zijn om de wijkverpleging voor de cliënten in Appingedam, Baflo en Winsum voort te zetten. Daartoe is TSN Thuiszorg bereid gevonden. Cliënten hebben zelf kunnen kiezen voor een thuiszorgorganisatie. De meeste maken gebruik van de zorgverlening van TSN Thuiszorg. Er heeft een warme overdracht plaats gevonden in december 2023 met een uitloop tot in januari 2024. Een aantal medewerkers van Thuiszorg De Hoven is in dienst getreden van TSN-Thuiszorg en daardoor werkzaam gebleven voor de cliënten.



### **Toekomstbestendige arbeidsmarkt**

Met een aanhoudende vraag naar zorgprofessionals tegenover een steeds krappere wordende arbeidsmarkt, is het van cruciaal belang om te blijven innoveren in het opleiden en werven van personeel. Brancheorganisaties, vakbonden, beroepsonderwijsinstellingen en het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) blijven hun samenwerking versterken om regionale initiatieven te ondersteunen. Ook bij De Hoven is de noodzaak tot actie bijzonder urgent, gezien bijna een derde van het personeel binnen een decennium met pensioen zal gaan. De demografische verschuiving in Noord-Nederland, met een daling van het aantal zorgprofessionals en een stijgende vraag naar ouderenzorg, vereist niet alleen een impuls in wervingsinspanningen maar ook een herziening van de organisatie van de zorg.

Het Groninger Zorgakkoord blijft een rol spelen door middel van de GZA brede en aan projecten gekoppelde werkgroepen arbeidsmarkt, die zich richten op innovaties binnen de arbeidsmarkt en het opleiden van personeel. Hierbij worden verschillende initiatieven opgezet om vanuit een brede scope een positieve impact te hebben op de arbeidsmarkt en het regionaal binden en boeien van medewerkers. Zo is er aandacht voor de oudere medewerker, wordt er een jongeren netwerk opgezet, hebben we een regionale mobiliteitstafel en treffen we de voorbereidingen voor een gezamenlijke werving van zij-instromers. Tevens blijven we verbonden aan de vitaliteitscampus en Health Hub in samenwerking met lokale onderwijsinstellingen, om zo voorop te lopen in opleidingsconcepten. Het Regionaal Actieplan Aanpak Tekorten (RAAT) zet zijn inspanningen voort, zoals het Groningse BBL Gilde voor versneld en praktijkgericht opleiden en het gezamenlijk opleiden van GZ-psychologen, waar De Hoven een cruciale rol in speelt. De Hoven heeft de erkenning voor het opleiden van Specialisten Ouderengeneeskunde (SO) en GZ psycholoog. In 2023 hebben we een SO en twee GZ psychologen in opleiding.

Bovendien heeft De Hoven, met het oog op de krappe arbeidsmarkt, niet alleen samenwerkingsverbanden met andere zorgaanbieders, maar ook interne initiatieven voor het opleiden van mensen uit de regio. Dit varieert van leerling medewerkers en vervolgoopleidingen tot zij-instromers en fast-switch programma's voor hbo switchers. Een belangrijke innovatie is de introductie van modulair onderwijs, waarbij specifieke kennis en vaardigheden in afzonderlijke modules worden aangeboden. Dit stelt zowel professionals als zij-instromers in staat om zich flexibel te ontwikkelen in voor hen relevante gebieden. De Hoven streeft ernaar deze onderwijsvorm niet alleen intern toe te passen, maar ook beschikbaar te stellen voor vrijwilligers en mantelzorgers. Dit onderstreept de cruciale rol die deze groepen spelen in de ondersteuning van de zorgsector en bevordert een gemeenschap waarin de verantwoordelijkheid voor zorg en ondersteuning breed wordt gedragen.

Het Wijkleerbedrijf Winsum blijft een sleutelinitiatief in het bieden van opleidings- en werkervaringskansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, in samenwerking met lokale partners. Door deze en andere initiatieven blijft De Hoven, samen met regionale partners, innoveren en zich aanpassen aan de veranderende behoeften van de arbeidsmarkt, met als doel een veerkrachtige en toekomstbestendige zorgsector in Noord-Nederland te waarborgen.

### **Duurzaamheid**

De Hoven is zich bewust van haar invloed op een gezonde en duurzame leefomgeving, zowel in haar gebouwen als daar om heen. De Hoven wil actief bijdragen aan een wereld die leefbaar is en blijft en wil daarin haar verantwoordelijkheid nemen. De Hoven heeft geen keurmerk voor duurzaam of maatschappelijk verantwoord ondernemen, de zogenaamde voetafdruk van De Hoven is nog niet berekend. Het voornemen is om dat in 2024 wel te gaan doen. Over het verslagjaar 2023 kunnen we naar elkaar en anderen wel inzichtelijk maken dat wij duurzaam en maatschappelijk verantwoord handelen. De Hoven heeft in 2023 verdere uitvoering gegeven aan haar duurzaamheidsbeleid. Onderdeel daarvan is het eerste duurzaamheidsjaarverslag over 2022 dat in mei gereed kwam. In dit jaarverslag geeft De Hoven

inzicht in de bereikte resultaten en de gedane inspanningen op 6 aspecten van duurzaamheid; energiegebruik, circulair werken, mobiliteit, voeding, gezondheid en sociale verbondenheid.

Via de koepelorganisatie Actiz is De Hoven aangesloten bij de Green Deal van de Zorg 3.0. Eind 2023 heeft De Hoven besloten zich aan te sluiten bij het Milieu Platform Zorg en om het certificeringsinstrument Milieu Thermometer Zorg te gaan gebruiken om het duurzaamheidsbeleid gestructureerd vorm te geven.

#### *Energiegebruik*

In 2023 is de nieuwbouw van de Tirrel in gebruik genomen. Daarmee heeft De Hoven een belangrijke stap gezet in het terugdringen van het energiegebruik op deze locatie. De Tirrel gebruikt geen gas en maakt gebruik van warmte-koude opslag. Het energiegebruik zal in de toekomst nog verder afnemen wanneer de zonnepanelen geplaatst kunnen worden. De andere nieuwbouwprojecten in het kader van het Groninger Zorgakkoord kennen de eis van energieneutraal bouwen, waardoor De Hoven op termijn in de eigen panden voor energiegebruik weinig gebruik meer hoeft te maken van fossiele brandstoffen. Daarnaast is de ambitie om ten aanzien van de te gebruiken bouwmaterialen en de bouwwijze een minimale CO<sub>2</sub>-uitstoot te bereiken. In 2023 is hieraan door De Hoven met de partners in de nieuwbouwprojecten actief gewerkt. De resultaten zijn verwerkt in de voorlopige ontwerpen.

#### *Circulair werken*

De Hoven zet maximaal in op het hergebruik van materiaal. Zowel voor de Tirrel als voor de herinrichting van het servicebureau is waar mogelijk meubilair hergebruikt. Daar waar vervanging noodzakelijk was, is door leverancier Health2work afgevoerd meubilair gerecycled en refurbished meubilair afgenomen. De Hoven heeft een contract met afvalverwerker Renewi. In 2022 werd 50% van het afval hergebruikt als grondstof, 33% omgezet in groene energie, 16% in grijze energie en bleef 1% over als residu. Naast de Algemene Inkoopvoorwaarden Gezondheidszorg (AIVG) baseert De Hoven de inkoop op de AIVG module Maatschappelijk Verantwoord Inkopen. Leveranciers van De Hoven beschikken over Duurzaamheid en MVO certificaten. Waar mogelijk wordt regionaal ingekocht.

#### *Mobiliteit*

In het kader van het GZA is een onderzoek gedaan naar het woon-werkverkeer van medewerkers van De Hoven in Eemsdelta. De resultaten van dit onderzoek worden gebruikt om het aandeel autoverkeer in het woonwerkverkeer te verminderen.

De Hoven heeft in 2023 meerdere bedrijfsauto's vervangen door elektrische auto's.

Medewerkers kunnen, als onderdeel van het arbeidsvoorwaardenpakket FiscFree, met belastingkorting een fiets aanschaffen.

#### *Voeding*

Vanuit het Groninger Zorgakkoord werkt De Hoven samen met de overige deelnemende zorgorganisaties aan de realisatie van de ambitie om in 2030 het grootste gedeelte van de voeding uit een straal van 150 kilometer rond de locaties te betrekken. Met leverancier Huuskes werkt De Hoven aan het vergroten van het aandeel duurzaam geproduceerde voeding. In 2023 had ruim 13% van de afgenomen producten een duurzaamheidskeurmerk.

#### *Gezondheid*

De Hoven heeft in 2023 het 'Gezondheidsplein' geïntroduceerd. Medewerkers kunnen hier op allerlei gebieden die te maken hebben met gezond leven en werken advies en informatie krijgen.

In 2023 is De Hoven een proef begonnen met het gebruik van een exoskelet. Voor medewerkers was het ook mogelijk om ontspanningsmassage te krijgen.

### 3. Kwaliteit van werken

De kwaliteit van werken van De Hoven wordt in 2023 sterk bepaald door een aanhoudend hoog verzuim en extra formatie waarover De Hoven beschikt. Door de ruime formatie kon een deel van het verzuim goed worden opgevangen, maar er bleven verstoringen in het rooster, waardoor collega's extra of op andere tijden moesten inspringen. Net als in voorgaande verslagjaren schrijven we daarom ook nu: We hebben grote waardering voor alle medewerkers en vrijwilligers die ondanks het hoge verzuim er voor hebben gezorgd dat er bij De Hoven sprake is gebleven van goede kwaliteit van zorg en goede kwaliteit van werken.

#### 3.1. Verzuim en duurzame inzetbaarheid

*Doel 2023: Grip op verzuim.*

*Om per locatie grip te krijgen op het verzuim en het per locatie als doel gestelde maximum percentage verzuim zijn nieuwe acties toegevoegd aan de verzuimaanpak en zijn de resultaten gemonitord.*

Bij de voorbereiding op het jaarplan 2023 hebben directie en management van De Hoven zich gerealiseerd dat de ruime formatie, door het in dienst houden van de 'extra handen voor de zorg', goed is voor het opvangen van een hoog verzuim. Maar dat dit niet lang houdbaar is in relatie tot de inkomsten en toenemende druk op de arbeidsmarkt, de betaalbaarheid van de zorg en het maatschappelijk draagvlak. Daarom heeft De Hoven er voor gekozen om in de eerste maanden van 2023 eerst alle aandacht en inzet te besteden om het verzuim en de formatie in de grip te krijgen. Zodat er een weerbare organisatie staat om de veranderingen in de gezondheidszorg op te vangen en passende vernieuwingen in te voeren.

In lijn met het besluit om in 2023 eerst alle focus te leggen op het verzuim hebben de directieleden elk een locatie ondersteund op dit thema. De ondersteuning is gedaan op basis van de vraag van de leidinggevenden van afdelingen of locaties met het hoogste verzuim. Het varieerde van meedenken over de analyse en wijze van aanpak tot het voeren van frequent verzuimgesprekken en ontwikkelgesprekken.

Met het oog op duurzame inzetbaarheid en verzuim is een breed plan van aanpak ingezet. Een verzuimcoach heeft de leidinggevenden ondersteund bij hun aandacht voor mensen die langdurig verzuimen. Er zijn extra hoofden zorg aangesteld, zodat de span of control kleiner wordt en de hoofden beter aandacht hebben voor de teams en individuele medewerkers. De verzuimcoach voert gesprekken met mensen ouder dan 60 jaar over wat ze nodig hebben om gezond het pensioen te halen. Met de leidinggevenden is gesproken over de visie op duurzame inzetbaarheid en ze zijn getraind op een andere wijze van gespreksvoering en verzuimbegeleiding. Middels een dashboard kunnen leidinggevenden wekelijks de ontwikkeling rond verzuim en herstel volgen. Er is voor alle medewerkers een digitaal Gezondheidsplein geïntroduceerd waarop informatie te vinden is over gezondheid en ziek zijn. Er wordt een paar keer per jaar stoelmassages aangeboden in alle locaties. De Hoven doet mee aan de data-gedreven aanpak 'Preventieplan voor medewerkers in zorg en welzijn' van Stichting IZZ, Coöperatie PGGM en Stichting FWG. Dit preventieplan zal naar wij hopen begin 2024 nieuwe perspectieven geven hoe De Hoven effectief de duurzame inzetbaarheid kan verhogen en verzuim verlagen. Ook het medewerkers-tevredenheidsonderzoek, waarvoor medewerkers in december zijn uitgenodigd, kan aanknopingspunten geven.

Al deze inzet heeft eind 2023 niet geleid tot een daling van het verzuim in de zorglocaties. De Hoven heeft in 2023 een gemiddeld verzuim in de zorglocaties van 11,88 % (2021: 8,35%. 2022: 11,46%) met een meldingsfrequentie van 1,48 (2021: 1,04. 2022: 1,68). Het verzuim is vanaf het 1e kwartaal licht gedaald en in het 4de kwartaal weer gestegen. De bedrijfsarts geeft aan dat 1/3 van het verzuim veroorzaakt wordt door fysieke klachten, 1/3 door psychische oorzaken en 1/3 door overige oorzaken. Ondanks de extra interventies die zijn ingezet is het, met uitzondering van een enkele locatie, in 2023 niet gelukt om een structurele daling in te zetten op het verzuim. Daarom is in het najaar in elke locatie multidisciplinair een analyse gemaakt door de leidinggevende, P&O adviseur, verzuimcoach en bedrijfsarts over de oorzaken, prognose en welke extra hulp nodig is. Daarna is op basis van bovengenoemde variëteit aan acties per afdeling en locatie een gerichte extra inzet gedaan.

Er is richting 2024 wel een positieve ontwikkeling te zien in het verzuim. Het langdurige verzuim laat sinds oktober een structurele daling zien. Per locatie zijn er grote verschillen tussen afdelingen en er blijft grote variatie in frequentie, langdurigheid, cultuuraspecten, mentaal en fysiek verzuim. Daarbij is voor verzuim gerelateerd aan houding- en bewegingsapparaat regelmatig niet snel een behandeling beschikbaar en is er doorgaans geen snelle behandeling en verbetering mogelijk. De samenwerking die De Hoven na een succesvolle pilot eind van het verslagjaar is aangegaan met een zelfstandig revalidatiearts leidt er toe dat mensen met fysieke klachten sneller geholpen, dan wel doorverwezen worden.

### **3.2. Passende personele samenstelling, formatie in balans en roostering ‘vrij is vrij’**

*Doel 2023: Grip op de bezetting, met een passende personele samenstelling en roostering ‘vrij is vrij’. Door het organisatie breed invoeren van capaciteitsmanagement en centrale coördinatie van de boven- of onder-formatie.*

*Als afgeleide van de norm van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg stelt De Hoven als uitgangspunt dat er op elke huiskamer/afdeling twee medewerkers zijn en dat de samenstelling (kwantiteit en kwaliteit) van het personeel aansluit op de zorgvraag/indicaties van de bewoners. Dit uitgangspunt is vertaald in het capaciteitsmanagement, de capaciteitsplannen en de roosters die op basis daarvan worden gemaakt.*

Door de extra formatie die De Hoven heeft aangehouden konden de locaties over het algemeen voldoen aan de norm van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg, maar in afdelingen waar het verzuim hoog piekte of in de vakantieperiode is de bezetting tijdelijk aangepast, waar we dan niet soms niet voldeden aan de norm van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg.

Vanaf 2022 tot eind 2023 voert De Hoven gefaseerd een project capaciteitsmanagement uit. Daarop aansluitend wordt een nieuwe roostermethodiek in gevoerd, waarbij de medewerkers zelf meer regie krijgen over (de ruilingen in) het rooster en waarbij als uitgangspunt geldt ‘vrij is vrij’. Er is daartoe een organisatiebrede norm voor personele inzet (uren en deskundigheden) en indirecte uren (scholing, overleg, etc.) gemaakt. Bij de bepaling van de norm is rekening gehouden met de visie van De Hoven, het Kwaliteitskader, wetgeving en leveringsvoorwaarden van de financiers. Deze norm wordt in de locaties vertaald naar een capaciteitsplan. Uit het capaciteitsplan blijkt of er voldoende aansluiting is met de huidige kwantitatieve en kwalitatieve samenstelling van het team. Eind van het verslagjaar is van alle afdelingen/locaties bekend welke mismatch er is tussen aanwezig en benodigd aantal deskundigheden. Voor het oplossen hiervan is een gezamenlijke inspanning nodig. Individuele wensen en een gezond teamrooster moeten verenigd worden. Gezien de hoogte van het verzuim heeft de directie/bestuur besloten 2024 als overgangsjaar te nemen om toe te werken naar de passende capaciteit.

Door het hoge verzuim en de verstoringen die dat geeft in het rooster, lukt het nog niet om voor de medewerkers ‘vrij is vrij’ te realiseren. Collega’s worden gevraagd om op roostervrije dagen te werken en worden nog op vrije dagen benaderd. De doelstelling ‘vrij is vrij’ wordt meegenomen naar 2024.

In 2023 zijn in totaal 126 nieuwe medewerkers gestart bij De Hoven voor de 24-uurs verpleeghuiszorg (inclusief leerlingmedewerkers). In 2022 waren dit er 255.

De extra kwaliteitsgelden bieden vanaf 2018 ruimte voor extra personele inzet ten behoeve van welbevinden van de verpleeghuisbewoners met een indicatie ZZP 4 t/m 10. De Hoven is sinds 2018 met 168 fte gegroeid naar een gemiddelde inzet in 2023 van 613 fte in de directe zorg en behandeling. De formatie van de totale organisatie is gegroeid van een inzet van gemiddeld 598 fte in 2017 naar gemiddeld 809 fte in 2023.

De Hoven heeft in 2022/2023 bewust meer mensen aangehouden, met het oog op de verwachte toekomstige uitstroom, de krapte op de arbeidsmarkt en het hoge verzuim, waardoor alle extra formatie nodig is geweest om de dienstroosters rond te krijgen. Om de begroting en personele samenstelling in balans te brengen, is afgesproken om de formatie per locatie te laten bepalen door het capaciteitsmanagement en ontstane vacatures te laten verlopen via een centraal platform personeel. Door natuurlijk verloop is de omvang van de formatie in de loop van 2023 gedaald. In 2023 heeft De Hoven gemiddeld 4 fte (jaarverslag 2022: 70 fte) boven de normformatie ingezet.

Door aanhoudend hoog verzuim hebben medewerkers in 2023 de verlofdagen niet allemaal kunnen opnemen en extra boven de omvang van hun dienstverband gewerkt. Dat hebben ze gedaan vanuit hun grote betrokkenheid bij de bewoners en collega's.

### **3.3. Herinrichting primair proces**

*De Hoven werkt aan taakdifferentiatie, taakherschikking en efficiënte inzet van deskundigheid van medewerkers. Met aandacht voor positionering van de functies/rollen van de Eerst Verantwoordelijk Verzorgende, Gespecialiseerd Verzorgende Psychogeriatric, Gespecialiseerd Verzorgende Somatiek, de samenwerking tussen zorgteam en behandeldienst en die tussen zorgteam en facilitaire dienst*

De Hoven gaat facilitaire ondersteuning integreren in de zorgteams, zodat de zorg voor de leefomgeving en de zorg voor de bewoner beter op elkaar afgestemd worden. Dit is in 2023 in De Twaalf Hoven ingevoerd, vanaf de verhuizing van een deel van De Twaalf Hoven naar nieuwbouw de Tirrel. In de andere locaties van De Hoven wordt dit ingevoerd parallel aan verhuizing naar nieuwbouw of op een ander passend moment.

Na overleg met de verpleegkundige adviesraad en de ondernemingsraad is besloten om in alle locaties de verpleegkundige functies te integreren in de zorgteams. De invoering daarvan heeft deels plaats gevonden in 2023 en wordt afgerond in 2024. Dan wordt ook gekeken hoe de rol van de eerst verantwoordelijk verzorgende, gespecialiseerd verzorgende psychogeriatric en gespecialiseerd verzorgende somatiek kan worden versterkt.

Zoals in het hoofdstuk over kwaliteit van zorg op bladzijde 8 en 9 beschreven is na overleg met de ondernemingsraad besloten om voor elke locatie een kwaliteitsverpleegkundige aan te stellen. Die adviseert over zorgkwaliteit, coacht en bijdraagt aan goede inbedding van processen en werkwijzen t.a.v. mondzorg, wondzorg, MIC-medicatie, infectiepreventie en methodisch werken aan welbevinden. Begin 2024 vindt een interne werving voor deze functies plaats, waarna deze functies geïntegreerd worden in de locaties.

### **3.4. Medewerkersreis en werkplezier, ontwikkeling en scholing: aantrekkelijk werkgever zijn**

#### **Medewerkersreis en werkplezier**

*Om te realiseren dat De Hoven een aantrekkelijk werkgever is voor nieuwe en huidige medewerkers, is de medewerkersreis van sollicitatie tot en met vertrek verbeterd.*

Elk kwartaal is er een welkomstbijeenkomst voor nieuwe medewerkers. Naast het welkom, wordt er kennisgemaakt met de organisatie en locaties. In 2023 zijn de nieuwe medewerkers na 3 maanden door de bestuurder en manager ontwikkeling uitgenodigd voor een 'blijf gesprek'. Deze gesprekken kunnen aanleiding zijn om verbeteringen door te voeren voor de inwerkperiode of in de bredere context van samenwerken en zorg verlenen.

Het streven van De Hoven is om meer regie te geven op het eigen rooster, waarbij 'vrij is vrij' betekent en er een betere balans kan zijn tussen werk en privé. Zoals in paragraaf 3.2. toegelicht is hierbij nog een knelpunt, vanwege het effect van het hoge verzuim.

Verbeteringen voor medewerkers wat betreft inzet op hun deskundigheid worden gerealiseerd door taakdifferentiatie en taakherschikking. Dat is in 2023 uitgewerkt en wordt in 2024 doorgevoerd.

Na overleg met de OR is in 2023 voor het tweejaarlijkse ontwikkelgesprek het model van het 'Huis van Werkvermogen' ingevoerd. Medewerkers kunnen zelf vragen om een ontwikkelgesprek en anders plant de leidinggevende dit twee jaarlijks in.

In december is het medewerkersonderzoek via een digitale vragenlijst uitgezet naar alle medewerkers. In het voorjaar van 2024 worden de uitkomsten hiervan verwacht. De uitkomsten geven wellicht aan hoe De Hoven de medewerkersreis en het werkplezier kan verbeteren.

#### **Ontwikkeling en scholing medewerkers**

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

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

De centrale opleidingsactiviteiten zijn dit verslagjaar weer opgepakt nadat in voorgaande jaren de coronamaatregelen dit onmogelijk maakten. De scholingen die zijn georganiseerd zijn BHV, Wet zorg en dwang, methodisch werken in het ECD Pluriform en omgaan met onbegrepen gedrag (train de trainers). In het leermanagementsysteem Pynter is voor alle medewerkers het e-learning scholingsaanbod van Noordhoff Health beschikbaar.

In 2023 volgden 170 zorgmedewerkers een opleiding tot een hoger deskundigheidsniveau. Van hen zijn gediplomeerd ( 2 op deskundigheidsniveau 2; 42 op niveau 3; 8 op niveau 4 en 2 op niveau 5). In opleiding zijn nog 87 medewerkers (1 op deskundigheidsniveau 2; 58 op niveau 3; 25 op niveau 4 en 3 op niveau 5). Er zijn in 2023 30 mensen halverwege gestopt met de opleiding of zij zijn uit dienst gegaan.

In 2023 zijn 10 nieuwe BBL leerling medewerkers ingestroomd via de zij-instroom niveau 3. Per 31 december 2023 heeft De Hoven 65,22 fte BBL leerlingen (niveau 2, 3 en 4) en 2,67 fte HBO-V dual/deeltijd.

Voor de instroom, opleiding en begeleiding van leerlingmedewerkers is een groot deel van het in de tarieven geïntegreerde kwaliteitsbudget verpleeghuiszorg 2022 ingezet. De leerlingmedewerkers worden

in de praktijk begeleid door werkbegeleiders. Om een goed leerklimaat te bieden faciliteren en ondersteunen daartoe opgeleide leercoaches het leerproces van de leerlingmedewerkers.

De Hoven heeft met de ROC's en MBO opleidingen in Winsum een Wijkleerbedrijf voor deskundigheidsniveau 1 ( totaal 28 mensen) en Gildeleren niveau 2 (totaal 24 mensen) en in Delfzijl Gildeleren deskundigheidsniveau 2 en 3 (totaal 10 mensen).

De Hoven biedt ook ruimte aan ketenstages voor HBO-V studenten, zij gaan achtereenvolgend naar het Revalidatiecentrum van De Hoven, Buurtzorg en het Martiniziekenhuis.

In totaal zijn in september 81 nieuwe BOL studenten gestart. Dit zijn fulltime en parttime stagiaires, van MBO en HBO niveau. In totaal zijn er in 2023 binnen De Hoven 165 stagiaires geweest.

De Hoven heeft een opleidingsplaats voor specialisten ouderengeneeskunde en GZ-psychoog. In 2023 is een GZ-psycholoog gediplomeerd.

Via het kwaliteitsregister V&VN registreren zorgmedewerkers de interne en externe bijscholing. Eind 2023 zijn er 451 geregistreerd, dat is 95 % van de zorgmedewerkers.

In totaal hebben de medewerkers 19.046 geaccrediteerde punten en 5.472 ODA punten behaald.

### 3.5. Incidenten medewerkers

*Melding incidenten medewerkers heeft als doel inzicht te krijgen in incidenten die zich hebben voorgedaan in of op het terrein van De Hoven en die tot een schadelijk gevolg voor medewerkers of mensen die in De Hoven werkzaam zijn hebben geleid of hadden kunnen leiden. Door de melding kan het risico op herhaling verminderend worden en bijdragen aan een goede opvang voor medewerkers na een incident. Dit draagt bij aan een veilige en gezonde werkomgeving.*

#### Incident meldingen 2023

|                   |  |
|-------------------|--|
| 1e kwartaal - 100 | Ten opzichte van voorgaande jaren is het aantal incidenten gestegen. De stijging doet zich vooral voor op zorgafdelingen voor bewoners met complex en onvoorspelbaar gedrag. |
| 2e kwartaal - 135 |  |
| 3e kwartaal - 102 |  |
| 4e kwartaal - 90  |  |

- In twee situaties hebben medewerkers schade opgelopen aan goederen, welke zijn vergoed.
- In één situatie betrof het onheus bejegend zijn door derden in de samenwerkingsrelatie- Er heeft een gesprek plaatsgevonden, de huis-en gedragsregels zijn daarin besproken.

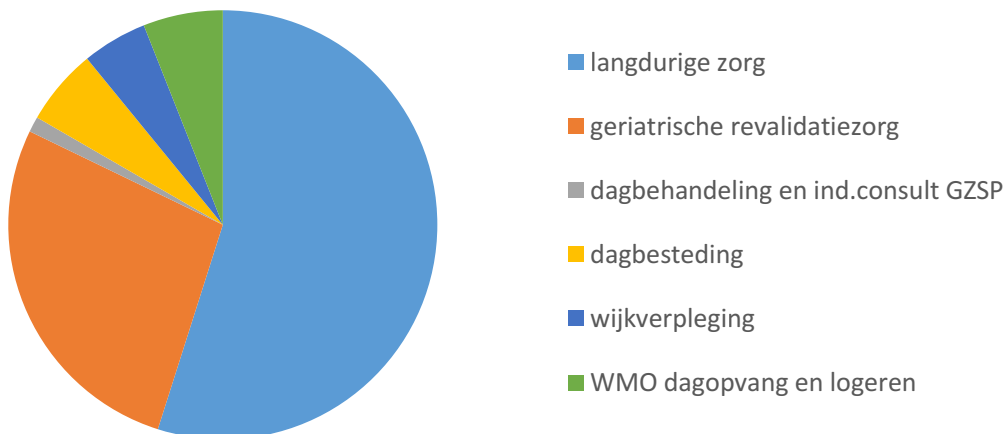
## 4. De Hoven in cijfers

Locaties, zorgvormen, cliëntaantallen (op jaarbasis)

| gemeente   | locatie         | zorg   | aantal cliënten |
|------------|-----------------|--|-----------------|
| Appingedam | Damsterheerd    | Verblijf met zorg  | 14              |
|            |                 | Verpleeghuiszorg, incl. ELV  | 121             |
|            |                 | Dagbesteding   | 24              |
|            |                 | GZSP   | 2               |
|            |                 | WMO: dagopvang/begeleiding   | 24              |
|            | Thuiszorg       | Wijkverpleging (Zvw)<br>PV en VP (Wlz)                                     | 18<br>1         |
| Bedum      | Alegunda Ilberi | Verblijf met zorg  | 3               |
|            |                 | Verpleeghuiszorg, incl. ELV  | 116             |
| Delfzijl   | Vliethoven      | Verpleeghuiszorg, incl. ELV  | 235             |
|            |                 | Revalidatiezorg*   | 169             |
|            |                 | Dagbesteding   | 27              |
|            |                 | GZSP   | 5               |
|            |                 | WMO: dagopvang/begeleiding   | 23              |
| Winsum     | Twaalf Hoven    | Verpleeghuiszorg, incl. ELV  | 264             |
|            |                 | Revalidatiezorg  | 276             |
|            |                 | Dagbesteding   | 43              |
|            |                 | GZSP   | 12              |
|            |                 | WMO dagopvang/begeleiding  | 48              |
|            | Viskenij        | Verblijf met zorg, incl. ELV<br>Volledig Pakket Thuis                      | 33              |
|            |                 |  | 6               |
|            | Winkheem        | Verblijf met zorg, incl. ELV<br>Volledig Pakket Thuis<br>WMO kort verblijf | 92              |
|            |                 |  | 3               |
|            |                 |  | 3               |
|            | Thuiszorg       | Wijkverpleging (Zvw)<br>PV en VP (Wlz)                                     | 62              |
|            |                 |  | 8               |

\*dit zijn cliënten van De Hoven in de maatschap Revalidatiecentrum Eemsdelta welke De Hoven samen organiseert met Zonnehuisgroep Noord.

### Cliënten naar zorgvorm 2023



**Totaal aantal unieke cliënten 2023: 1162**



## Financiële resultaten

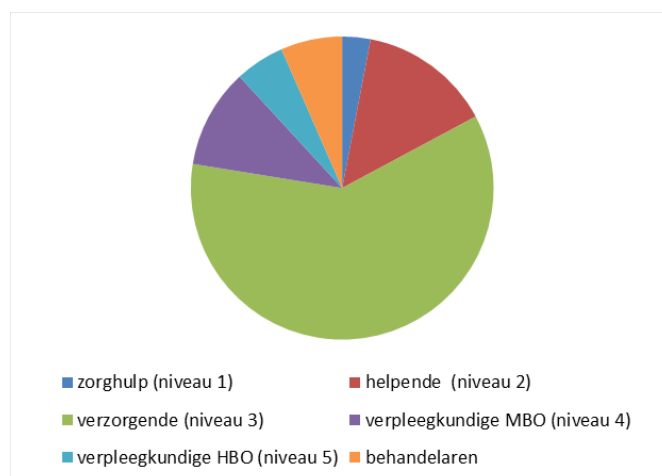
|                |                |
|----------------|----------------|
| Omzet          | € 67,9 miljoen |
| Resultaat      | € 2,3 miljoen  |
| Eigen Vermogen | € 25 miljoen   |
| Balanstotaal   | € 71,6 miljoen |

## Personele samenstelling per 31 december 2023

### Aantal medewerkers en vrijwilligers per locatie

| locaties           | medewerkers | vrijwilligers |
|--------------------|-------------|---------------|
| Twaalf Hoven       |             | 123           |
| Winkheem           |             | 61            |
| Viskenij           |             | 36            |
| Alegunda Ilberi    |             | 120           |
| Vliethoven         |             | 117           |
| Damsterheerd       |             | 85            |
| Servicebureau      |             |               |
| Rooster/Flexbureau |             |               |
| Behandeldienst     |             |               |

### Samenstelling deskundigheden langdurige verpleeghuiszorg



Aantal stagiaires Hovenbreed 2023

165

Aantal leerlingmedewerkers Hovenbreed 31.12.2023

67,9 fte

Aantal vrijwilligers Hovenbreed 31.12.2023

542

### Verpleeghuiszorg (verantwoording kwaliteitskader)

|  |        |            |
|--|--------|------------|
| Aantal fte verpleeghuiszorg                      | 652    |            |
| Percentage tijdelijke dienstverbanden            | 12,9   | %          |
| Percentage uitzendkrachten                       | 0,7    | %          |
| Percentage doorstroom qua kwalificatieniveau 4,6 |        | %          |
| In/uitstroom medewerkers 2023                    |        |            |
| - in dienst                                      | 30,6 % | (personen) |
| - uit dienst                                     | 38,5 % | (personen) |

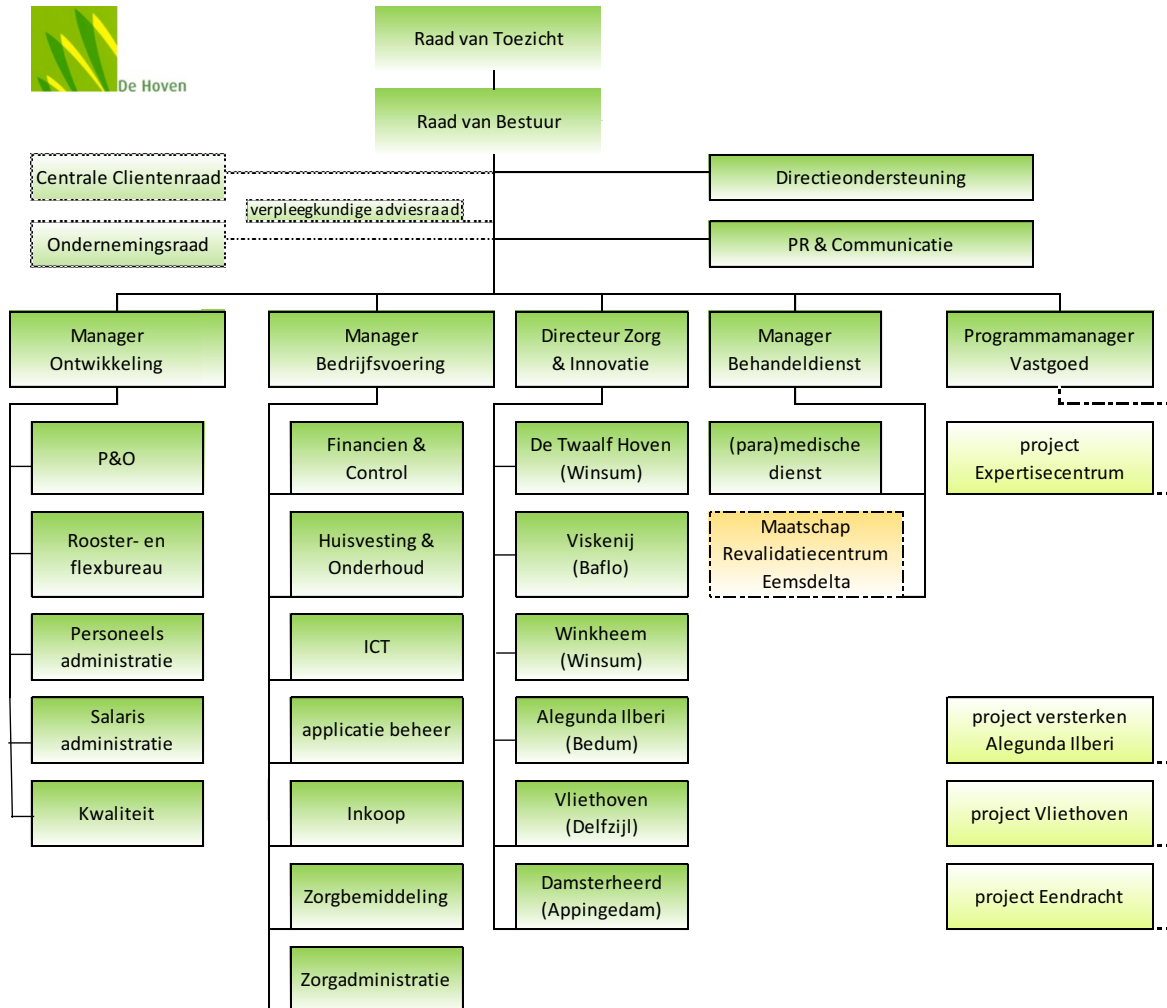
### Ziekteverzuim zorglocaties De Hoven

|                        |         |
|------------------------|---------|
| Verzuimpercentage 2023 | 11,88 % |
| Verzuimfrequentie 2023 | 1,48    |

## II. Medezeggenschap, bestuur en toezicht

*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.*

### Organogram



## 5. Centrale cliëntenraad

De Hoven legt de medezeggenschap zo laag mogelijk in de organisatie. De zorg rond de individuele bewoner komt tot stand in het overleg tussen de zorgmedewerker, behandelaar, cliënt 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. Veranderingen of ontwikkelingen die minder dan de helft van de locaties aangaan en advies- of instemmingsplichtig zijn in het kader van de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz) worden voorgelegd aan de locatie cliëntenraad. Met uitzondering van Viskenij, hebben alle zorglocaties een cliëntenraad. Viskenij heeft een bewonersraad. Hovenbrede ontwikkelingen en veranderingen die betrekking hebben op de helft of meer

dan de helft van de locaties worden voorgelegd aan de centrale cliëntenraad (CCR). Vanuit elke locatie cliëntenraden zit een vertegenwoordiger in de CCR. Begin 2022 is er een nieuwe voorzitter benoemd.

Er is onafhankelijke ondersteuning voor de locatieraden en de centrale raad.

Cliëntenraden, management en directie werken op basis van een gemeenschappelijke visie op cliëntmedezeggenschap.

*Cliëntenraad en zorgaanbieder staan, ieder vanuit hun eigen rol, voor een gezamenlijk doel. Dit doel is dat cliënten die bij De Hoven wonen of tijdelijk verblijven zich prettig voelen, gezien worden, respectvol bejegend worden en een zinvolle daginvulling kunnen hebben. Dat er goede zorg is en de veiligheid, voeding en het woon- of verblijfscomfort op orde is. De cliëntenraden en de centrale cliëntenraad behartigt de collectieve belangen van cliënten door, ook pro-actief, te adviseren. Transparantie, openheid, vertrouwen en tijdige, juiste informatieverschaffing is hiervoor een voorwaarde.*

De jaaragenda van de lokale en centrale cliëntenraden volgt de jaarcyclus van De Hoven: van kaderbrief, jaarplan en begroting, via het volgen van de voortgang van de jaardoelen in de kwartaalrapportages tot het jaarverslag/jaarrekening. Daarnaast agenderen de raden hun eigen onderwerpen en geven gevraagd en ongevraagd advies. Het Revalidatiecentrum Eemsdelta heeft per 2022 een zelfstandige cliëntenraad. Omdat dit Revalidatiecentrum een Maatschap is van De Hoven en Zonnehuisgroep Noord, volgt deze raad de jaarcyclus van de Maatschap en is het niet vertegenwoordigd in de CCR van De Hoven.

De CCR en bestuurder overleggen maandelijks.

Over de volgende onderwerpen is in 2023 advies/instemming gevraagd aan de CCR:

- Normaliseren corona aanpak
- Analyse Wzd 2022
- Toekomst wijkverpleging De Hoven
- Profielschets Raad van Bestuur
- Voorlopig ontwerp Expertisecentrum Eemsdelta
- Toekomst dag-zorgverlening De Hoven

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

- Zorgleefplan Pluriform
- Uitkomsten familiegesprekken 2023
- Kwartaalrapportages
- Jaarverslag en jaarrekening 2022
- Duurzaamheidsjaarverslag 2022
- Kwaliteitskompas, raadpleging LOC
- Actiedag 5 september
- Kaderbrief 2024
- Actieve familie betrokkenheid
- Voorlopige ontwerpen Eendracht en Woonzorg aan het Damsterdiep

## 6. Ondernemingsraad

De bestuurder en ondernemingsraad hebben elke zes weken een overlegvergadering. De OR vergadert wekelijks en heeft twee keer per jaar overleg met (twee leden van) de Raad van Toezicht. Normaliter spreekt de OR per kwartaal twee locatiemanagers over lokale aangelegenheden. Dit heeft de OR tijdelijk opgeschort, vanwege andere prioriteiten.

De jaaragenda van het overleg van de OR met de bestuurder volgt de jaarcyclus van De Hoven: van kaderbrief, jaarplan en begroting, via het volgen van de voortgang van de jaardoelen in de kwartaalrapportages tot het jaarverslag/jaarrekening.

Over de volgende onderwerpen is in 2022 instemming of advies gevraagd aan de OR:

- Inrichting kwaliteitsverantwoordelijkheid
- Inrichting verpleegkundige functies
- Nieuwe functiebeschrijvingen (huishoudelijk ondersteuner, teamleider ICT. Helpende plus

- Opleidingsplan en –begroting 2023
- Normaliseren corona aanpak
- Gedragscode Maatschap Revalidatiecentrum
- Beleid werkplekken algemene ruimte
- Organisatie ontwikkeling
- Helpende plus
- Toekomst afdeling de Kwelder (NAH/Korsakov)
- Toekomst wijkverpleging De Hoven
- Toekomst dag-zorgverlening De Hoven
- Introductiebeleid
- Wervings- en selectiebeleid
- Mobiliteitsbeleid
- Inschalings- en beloningsbeleid
- Studiekosten regeling
- Plan & Match Bureau
- Addendum Kader roostermethodiek

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

- Kwartaalrapporten
- Jaarverslag en jaarrekening 2022
- Duurzaamheidsjaarverslag 2022
- Kaderbrief 2024
- Proces begroting en jaarplan 2024
- Rapportage structuur
- Relatie verzuim en corona
- Stand van zaken long covid
- Platform Personeel
- Ontwikkelingen rond verzuim (najaar)
- Voortgang Pauzeplan afdelingen De Twaalf Hoven

## 7. Verzorgende en verpleegkundige adviesraad

De Verzorgende en Verpleegkundige adviesraad (VAR) adviseert over verpleegkundige en verzorgende vraagstukken vanuit de beroepsinhoud. Vanuit deze context heeft de VAR invloed en zeggenschap op het zorgbeleid. De VAR is een belangrijke verbindende factor tussen de werkvloer, locaties en bestuur.

De VAR overlegt elke drie weken waarbij periodiek één van de leden van het managementteam aansluit. Er wordt naar gestreefd om drie keer per jaar te overleggen met de bestuurder.

De VAR heeft in 2023 meegedacht over:

- Ziekteverzuim
- Audit jaarplan 2023/2024
- Informele zorg en actieve betrokkenheid familie
- Druk op de arbeidsmarkt, toekomstige tekorten in de zorg

Daarnaast heeft de VAR geadviseerd over de volgende onderwerpen:

- Inrichting kwaliteitsverantwoordelijkheid
- Inrichting verpleegkundige functies
- Normaliseren corona aanpak
- Jaarplan 2024

De VAR heeft een krant gemaakt waarin interviews met collega's uit alle locaties staan en die aan alle medewerkers is gemaaild op 12 mei, de Dag van de Verpleging.

Op 4 juli en 5 september is een delegatie van de VAR mee geweest naar de manifestatie in Den Haag, waar de Noordelijke ouderenzorgorganisaties de petitie 'Geef de ouderenzorg zuurstof – draai de kortingen terug' hebben aangeboden aan de minister en Tweede Kamerleden.

## 8. Verslag Raad van Bestuur

In de overige delen van dit jaarverslag wordt ingegaan op de inhoudelijke en financiële resultaten 2023 en hoe De Hoven zich inzet voor toekomstbestendige zorg in de regio. In dit hoofdstuk reflecteren we vanuit bestuurlijk perspectief.

De interne bestuurlijke situatie is in de loop van 2023 gewijzigd. De Hoven begon dit jaar met één bestuurder en eindigde er met twee. Na de aankondiging van Jannie Nijluning, per juni 2024 met pensioen te gaan, besloot de Raad van Toezicht na overleg met de gremia tot een tweehoofdig bestuur. Na een interne werving, conform de procedure van De Hoven, is per 1 oktober de directeur zorg benoemd tot tweede bestuurder. Vanaf 1 oktober vormen de bestuurder vastgoed, financiën en bedrijfsvoering en de bestuurder zorg samen de collegiale Raad van Bestuur De Hoven. Voor het samen besturen, in andere onderlinge rollen dan de directie en management gewend waren, is tijd genomen voor gewenning, bespreking en ontwikkeling van een passende organisatie inrichting.

De Hoven heeft een stabiele basis nodig om goed te kunnen meebewegen met de toenemende complexiteit van zorg, krapte op de arbeidsmarkt, druk op het budget en de noodzaak tot duurzame zorg tot het anders en meer samenwerken met informele zorg. Daarom werkt de organisatie aan versterken van het primaire proces, de zorgteams in de locaties, waarvoor ook in 2024 nog alle aandacht nodig is. Reden waarom er februari 2024 besloten is om de vacature directeur zorg tijdelijk in te vullen, met de opdracht leiding te geven aan deze versterking. Met oog voor de impact van de ontwikkelingen in de gezondheidszorg op de positionering van (para)medische diensten in de regio, is besloten dat de manager behandeldienst per oktober 2023 deel is gaan uitmaken van het directie overleg. Na benoeming van de directeur tot bestuurder zorg, heeft de manager behandeldienst de functie in de directieraad van de Maatschap Revalidatiecentrum Eemsdelta overgenomen.

De Raad van Bestuur van De Hoven is er van overtuigd dat om de goede dingen voor nu en de toekomst te doen er nauwe samenwerking in de regio nodig is. Daarover heeft het bestuur nauw contact met het lokale en provinciale bestuur. Daarom werkt De Hoven actief mee aan het Groninger Zorgakkoord om samen met collega zorgorganisaties aardbevingsbestendige en duurzame gebouwen te realiseren, waarin de zorg voor complexe vragen gezamenlijk toekomstbestendig wordt georganiseerd en waar zorgprofessionals het aantrekkelijk vinden om te werken. Ook participeert De Hoven actief in de provinciale initiatieven voor een betere afstemming in de behandelketen en rond specifieke behandelvragen. De bestuurders en directieleden hebben hieromtrent nauw contact met collega zorgaanbieders, ondernemers, lokale en regionale besturen.

Voor het doen van goede dingen, moeten bestuurders ook anderszins soms van zich laten horen. De Hoven heeft daarom actief meegewerkt aan de voorbereidingen voor de petitie en de landelijke actiedag 5 september, waarmee aandacht is gevraagd voor de financiële problemen in de ouderenzorg. Hier past een woord van waardering voor collega zorgorganisatie NNCZ die in praktische zin heel veel werk heeft verzet om de petitie en de actiedag te doen slagen. De acties hebben effect gehad! Het ministerie VWS heeft een korting op de ouderenzorg teruggedraaid en het zorgkantoor Menzis heeft het richttarief 2024 verhoogd. Aanvankelijk had De Hoven samen met drie andere Groningse ouderenzorgorganisaties een kort geding tegen het Zorgkantoor Menzis voorbereid. Met het behaalde resultaat van de actiedag is daarvan uiteindelijk afgezien. Zoals tijdens de acties aangegeven zijn de ouderenzorgorganisaties Groningen het eens met de veranderingen die nodig zijn voor toekomstbestendige ouderenzorg. Daarvoor is in 2023 een regiovisie Groninger Kracht, met 5 actielijnen afgesproken. De Hoven werkt mee aan de uitvoering van de regiovisie. Deze actielijnen sluiten goed aan bij de vernieuwingen die zijn afgesproken in het kader van het Groninger Zorgakkoord. Op deze aansluiting is vanuit het bestuur De Hoven aangedrongen, omdat De Hoven zorgen heeft over versnippering van initiatieven, projecten en subsidies,

die elk een aparte projectinrichting vereisen, die drukken op de menskracht en het budget, ten koste van de primaire zorg voor bewoners en cliënten ouderenzorg.

Voor de realisatie van de nieuwbouw projecten heeft De Hoven een projectorganisatie ingericht, los van de aansturing van de interne organisatie. Dit kan niet wegnemen dat ondersteunende diensten belast worden met extra vragen en dat bestuurders en managers moeten participeren in stuurgroepen en kernteams van de verschillende projecten. Door de omvang van de organisatie komen werkzaamheden en vragen bij een beperkt aantal functionarissen terecht. Dat heeft continu aandacht gevraagd wat betreft de werkbelasting, prioritering en de vraag 'doen we nog de goede dingen'.

Een hoogtepunt in 2023 – ook vanuit het perspectief van het bestuur- is de oplevering van de Tirrel. In juni zijn de GRZ en twee wooneenheden verhuisd naar de Tirrel. Na de zomervakantie zijn er twee basisscholen, kinderopvang, Koffieleut en sportverenigingen ingetrokken. Hier is hoorbaar en zichtbaar wat ontmoetingen betekenen, dat iedereen er toe doet voor elkaar. In mei 2024 is de officiële opening.

Ook al zijn extra bezuinigingen in het najaar afgewend, de terechte verhoging van de salarissen van de zorgmedewerkers in combinatie met een hoog verzuim, maakten scherpe keuzes en intensieve gesprekken van locatieleidinggevenden en directie nodig om een sluitende begroting 2024 te maken. Uitzonderlijk voor De Hoven, heeft de Raad van Bestuur daardoor de begroting niet in december kunnen afronden. Door de medezeggenschap en Raad van Toezicht nauw te betrekken bij de verzwarende factoren en de overwegingen tot een oplossingsrichting, is met deze raden afgestemd dat de begroting begin 2024 zou worden afgerond. Begin februari heeft de Raad van Toezicht de begroting goed gekeurd.

Een zorgdossier van de Raad van Bestuur is het ziekteverzuim. Daardoor blijft er een hoge (over)formatie nodig om 'de roosters rond te krijgen', wat een druk legt op het financieel resultaat. Anderzijds is er een groot risico dat een hoog verzuim negatief effect heeft op de kwaliteit van zorg en werken. In het verslagjaar is regelmatig in de directie en met de Raad van Toezicht en de medezeggenschap gesproken over het aanhoudend hoge verzuim, de achtergronden ervan, de effecten ervan op de kwaliteit en hoe verzuim en inzetbaarheid positief kan worden beïnvloed. Toen na de zomer bleek dat meer locaties de gestelde doelen van de begroting niet leken te gaan halen, vooral door de effecten van verzuim en overformatie, heeft de bestuurder opdracht gegeven aan directie en management om extra interventies te doen. Dit heeft niet geleid tot een omslag in het verzuim, maar wel dat eind van het jaar de locaties de financiële begrotingsdoelen hebben gehaald. Er zijn minder mensen ingezet en er is bespaard op kosten. We verwachten dat de financiële omstandigheden de komende jaren vaker noodzaken tot strenge keuzes.

De Raad van Bestuur kijkt terug op een jaar waarin met de centrale cliëntenraad, ondernemingsraad, verpleegkundige adviesraad en directie goede overleggen zijn gevoerd. De Hoven heeft een centrale cliëntenraad waar wij grote waardering voor uitspreken. De Raad van Bestuur gunt de ondernemingsraad bij de tussentijdse verkiezing in 2024 een goede aanwas van OR leden, zodat de OR versterkt haar belangenbehartiging kan voortzetten en goede discussies met het bestuur kan blijven voeren.

De Hoven rondt het jaar af met een positief resultaat. Dit resultaat is behaald door de actieve bijdrage van de ondersteunende diensten en de stimulering en sturing door de leidinggevenden. Wij danken hen voor hun grote inzet en betrokkenheid.

## 9. Verslag Raad van Toezicht

*In dit hoofdstuk doet de Raad van Toezicht verslag over haar werkzaamheden in 2022.*

### *Toezicht visie Raad van Toezicht De Hoven*

10 regels voor goede samenwerking tussen Raad van Toezicht, Bestuurder en overige geledingen

1. De visie op het toezicht door de Raad van Toezicht (RvT) is gebaseerd op de waarden die deel uit maken van de visie en missie van de instelling en op basis van een externe oriëntatie.
2. De achtergronden en deskundigheden van ieder lid van de RvT leiden tot een samenstelling van de RvT waarin alle gewenste deskundigheden zijn vertegenwoordigd.
3. De RvT voert haar taken uit vanuit een proactieve en constructieve benadering, op basis van onderling vertrouwen en vertrouwen naar de Bestuurder. Proactief betekent hier toekomst- en strategisch gericht met gedoseerd een thematische invulling, met de bestuurlijke verantwoordelijkheid als uitgangspunt.
4. Leidraad voor de RvT vormen het meerjarenbeleidsplan, de daarop gebaseerde jaarplannen, voortgangsrapportages, financiële resultaten, kwaliteitsbeoordelingen en jaarstukken.
5. Binnen de vigerende kaders van het reglement RvT is de RvT gesprekspartner voor de ondernemingsraad en cliëntenraad.
6. De RvT is te allen tijde goed voorbereid op zijn taak en ontwikkelt zich voortdurend.
7. De RvT werkt transparant, herkenbaar en aanspreekbaar, door open te zijn over zijn werkzaamheden,
8. Statuten van De Hoven en reglementen RvT en RvT-commissies werken zaken nader uit zoals ten aanzien van bevoegdheden, informatievoorziening, samenstelling, rooster van aftreden en het voorkomen van belangenverstremming.
9. De RvT onderwerpt haar eigen functioneren aan kritische reflectie / evaluatie en draagt zorg voor haar eigen scholing en ontwikkeling.
10. De RvT stelt jaarlijks een verslag op van haar werkzaamheden. Dit maakt deel uit van het jaarverslag van de organisatie.

### *Agenda*

De Raad van Toezicht heeft 5 reguliere vergaderingen gehad in 2023, allen in bijzijn van de bestuurder(s). De Raad wordt middels kwartaalrapportages geïnformeerd over de resultaten, ontwikkelingen, risico's en prognoses op het gebied van kwaliteit van zorg, kwaliteit van werken en financiële resultaten. Functionarissen uit de organisatie geven hierover tijdens de vergaderingen van de Raad een toelichting. Speciale aandacht is er in de maart vergadering geweest voor Zorg vanuit behandelperspectief, waarbij de Raad is geïnformeerd door de eerstverantwoordelijk geneeskundige. Een andere onderwerp met speciale aandacht is het verzuim. De Raad maakt zich zorgen over het aanhoudend hoge verzuim in de zorgsector en binnen De Hoven in het bijzonder. In de december vergadering heeft de manager ontwikkeling de Raad geïnformeerd over de ontwikkeling van het verzuim en de veelzijdige aanpak van De Hoven t.b.v. vergroten van de inzetbaarheid. De Raad onderkent net als in 2022 de hardnekkigheid van het verzuim en het belang de overformatie vanwege de omvang van het verzuim en met het oog op de krapte op de arbeidsmarkt aan te houden. De Raad blijft de door de bestuurders ingezette koers ondersteunen en de realisatie van de plannen kritisch volgen.

De Raad heeft goedkeuring verleend aan de jaarrekening 2022. Voorafgaande aan deze goedkeuring heeft de Raad met de accountant het accountantsverslag en de jaarrekening besproken. De Raad heeft de klassenindeling De Hoven conform de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp herijkt, met als conclusie dat De Hoven in 2023, net als voorgaande jaren met 11 punten in klasse IV valt.

De meerjaren scenario analyse en het treasury jaarplan is besproken met de Raad, waarbij de Raad goedkeuring heeft verleend aan herijking van het Treasurystatuut van De Hoven.

Met interesse heeft de Raad van Toezicht de betrokkenheid van De Hoven gevolgd bij de landelijke acties tegen bezuinigingen door VWS en bij de rechtszaak die regionaal en landelijk door zorgaanbieders is aangespannen tegen de zorgkantoren. Het heeft er toe geleid dat het begrotingsproces verlaat is opgestart. Daarbij is door de taakstelling rond verzuim en capaciteitsmanagement de begroting 2024 in

overleg met de Raad van Toezicht niet in 2023, maar in januari 2024 ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad. De financiële commissie en de voltallige raad zijn door de Raad van Bestuur tussentijds op de hoogte gehouden van de stappen van De Hoven richting ministerie, politiek en zorgkantoor en de stappen hebben de instemming gehad van de Raad van Toezicht. Ten tijde van deze jaarverslaglegging heeft de Raad van Toezicht goedkeuring verleend aan de begroting 2024.

#### *Groninger zorgakkoord en nieuwbouwprojecten*

Vanwege de grote investeringen en het belang van het slagen van het Groninger Zorgakkoord voor toekomstbestendigheid van zorg voor kwetsbare ouderen in de regio, is de Raad van Toezicht nauw betrokken bij de ontwikkelingen van de nieuwbouw en innovaties, zowel die in het kader van het Groninger Zorgakkoord, als nieuwbouw de Tirrel. De Raad van Toezicht is geïnformeerd over de voortgang van de oplevering en afhandeling van de bouw van de Tirrel, welke De Hoven samen met de gemeente Het Hogeland heeft gebouwd. Ook is de Raad op de hoogte gehouden van ontwikkelingen rond de nieuwbouwprojecten GZA. De Raad heeft daarbij aandacht voor de lange termijn financiële effecten en voor de governance van de zorg en het vastgoed, welke beide in samenwerking gerealiseerd gaan worden. De Raad van Toezicht is in eerste instantie gerustgesteld dat in 2023 door een aanpassing in de subsidieregeling GZA wordt rekening gehouden met stijgende bouwkosten, maar blijft oplettend. In de november vergadering zijn de voorlopige ontwerpen van de drie nieuwbouwprojecten aan de Raad gepresenteerd. De Raad van Toezicht blijft komende jaren de ontwikkelingen en de effecten op De Hoven en de regio nauwgezet volgen.

Over de ontwikkeling van het Expertisecentrum Eemdelta heeft de Raad van Toezicht dit jaar twee keer overlegd met de gezamenlijke commissie van de Raden van Toezicht Lentis en Zonnehuisgroep Noord.

#### *Inrichting bestuur De Hoven*

Met de aankondiging van het vertrek van mw. Nijluning per juni 2024 heeft de Raad van Toezicht zich beraden op de inrichting van het bestuur van De Hoven. Zoals de Raad van Toezicht aan medewerkers van De Hoven heeft aangegeven heeft de bestuurder in de 15 jaar dat ze betrokken is bij De Hoven een brede visie, ervaring en netwerk opgebouwd, waarmee er een deskundig en ervaren bestuurder vertrekt. Terwijl er grote vraagstukken zijn vanwege vergrijzing, complexere zorgvragen, te kort aan zorgprofessionals en het realiseren van regionale samenwerking. Daarbij moet De Hoven vanwege de aardbevingen voor 40% van haar capaciteit nieuwbouwen. Dit gaat de komende jaren veel eisen van het bestuur van De Hoven. Reden waarom de Raad van Toezicht na advies van de OR heeft besloten tot een tweehoofdig bestuur voor De Hoven. Met advies van de directie, OR, CCR en VAR heeft de Raad van Toezicht een profielschets opgesteld voor een collegiaal bestuur, waarbij de ene de portefeuille zorg heeft en de ander de portefeuille vastgoed, financiën en bedrijfsvoering. De Raad heeft besloten de tweehoofdige Raad van Bestuur gefaseerd in te voeren, ter voorkoming van discontinuïteit op het moment dat mw. Nijluning per 1 juni 2024 afscheid neemt van De Hoven. De Raad van Toezicht verwacht dat De Hoven door dit besluit binnen de financiële kaders een sterk bestuur kan houden en dat de aansturing van De Hoven een geleidelijke en goede voortgang kan krijgen. Per 1 oktober is na een interne wervings- en selectieprocedure, met betrokkenheid van directie en medezeggenschap en na advies van de OR mw. Van der Vries (directeur zorg) benoemd tot bestuurder zorg. Per 1 juni 2024 heeft De Hoven een vacature voor de functie bestuurder vastgoed, financiën en bedrijfsvoering. De procedure hiervoor is ten tijde van het opstellen van dit jaarverslag in volle gang.

#### *Locatiebezoeken en contact met medezeggenschap*

Anders dan voorgaande jaren zijn de bezoeken van de Raad van Toezicht aan locaties komen te vervallen. De Raad van Toezicht heeft een rondleiding gehad door nieuwbouw de Tirrel.



In februari, mei en november heeft een delegatie van de Raad van Toezicht gesproken met de CCR. Er is gesproken over wederzijdse verwachtingen, wat de locatie cliëntenraden bezig houdt, de ervaringen van de Tirrel en de toekomst van de ouderenzorg. In december heeft een delegatie van de Raad gesproken met de bewonersraad van Viskenij.

In april en november heeft een delegatie van de Raad van Toezicht gesproken met de OR. Er is gesproken over capaciteitsmanagement en roostering, verzuim en de nieuwbouwprojecten.

De remuneratiecommissie heeft vanwege het besluit rond de inrichting en de profielschets van de Raad van Bestuur gesproken met de OR en CCR.

#### *Evaluatie Raad van Toezicht*

Tijdens dit verslagjaar heeft de Raad van Toezicht in november een evaluatie met externe begeleiding gehad. Naar aanleiding van interviews door de begeleider met de leden Raad van Toezicht, Raad van Bestuur, vertegenwoordiger OR en een vertegenwoordiger CCR, zijn thema's naar voren gekomen. In het algemeen zijn de leden van de Raad van Toezicht en de bestuurders tevreden over het functioneren van de Raad van Toezicht. Dat is een goede basis gevonden voor bespreking van wat anders en beter kan, mede met het oog op de externe ontwikkelingen t.a.v. de gezondheidszorg, de nieuwbouwprojecten, de noodzaak tot regionale samenwerking en de nieuwe inrichting en wisseling binnen de Raad van Bestuur. Tijdens de evaluatiebespreking is stil gestaan bij de gevolgen van een andere inrichting van de Raad van Bestuur, bij de wens om de strategische ontwikkeling nadrukkelijk op de agenda te houden en het onderwerp 'zorg' vaker te agenderen. In het voorjaar 2024 zal de Raad van Toezicht onderling en met de Raad van Bestuur de voornemens en afspraken van de evaluatie bevestigen en uitwerken.

#### *Jaarlijkse themadag*

Omdat de jaarlijkse themadag van de Raad van Toezicht gepland stond op 5 september, tijdens de landelijke actiedag tegen de kortingen in de ouderenzorg, georganiseerd door de ouderenzorginstellingen uit het Noorden, is er besloten om deze dag af te gelasten, zodat zoveel mogelijk mensen uit de organisatie naar Den Haag kon, dan wel in de locaties kon ondersteunen.

#### *Commissies*

De Raad van Toezicht heeft drie commissies: remuneratiecommissie, financiële commissie en commissie kwaliteit en veiligheid.

De remuneratiecommissie heeft in 2023 een jaargesprek met de bestuurder gevoerd, de besluitvorming rond de inrichting bestuur voorbereid en de interne werving- en selectie van de bestuurder zorg begeleid. De financiële commissie heeft vijf keer vergaderd in aanwezigheid van de bestuurder, controller en/of manager bedrijfsvoering. Voorafgaande aan bespreking in de Raad van Toezicht zijn de volgende onderwerpen besproken: de kwartaalrapportages, jaarrekening, meerjaren scenario analyse, kaderbrief, treasuryjaarplan en treasury statuut, status bouwkosten. Ten aanzien van benodigde goedkeuringsbesluiten heeft de commissie de Raad geadviseerd. Met de accountant heeft de commissie de managementletter 2023 besproken.

De commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft tijdens het inspectiebezoek aan Vliethoven samen met de bestuurder en de voorzitter Raad van Toezicht gesproken met de inspecteurs. De commissie heeft met de bestuurder en directeur zorg verdiepend gesproken over het jaarplan 2023 en met het team kwaliteit over hun bevindingen t.a.v. kwaliteit van zorg en het kwaliteitsmanagementsysteem van De Hoven. In overleg met de bestuurder heeft de commissie een jaarplan gemaakt voor haar werkzaamheden in 2023 – 2024.

### Samenstelling Raad van Toezicht

Per 1 januari is mw. Van der Scheer benoemd tot lid Raad van Toezicht, tevens voorzitter van de RvT commissie Kwaliteit en Veiligheid. Voor de werving van mw. Van der Scheer was in het najaar 2022 een profielschets opgesteld en ter advisering voorgelegd aan de OR en CCR.

### Samenstelling Raad van Toezicht 31 december 2023

| Naam                         | Functie   | Datum aftreden | Periode        |
|------------------------------|---|----------------|----------------|
| <b>dhr. W. Smink</b>         | Voorzitter RvT, lid remuneratiecommissie<br>voordracht OR   | 1 juli 2025    | Tweede periode |
| Hoofdfunctie                 | interim-bestuurder en adviseur  |                |                |
| Nevenfuncties                | Voorzitter Raad van Commissarissen Euroborg NV<br>Vicevoorzitter Raad van Toezicht Yuverta<br>Voorzitter Commissie Ruimtelijke Kwaliteit gemeente Groningen   |                |                |
| <b>dhr. L. Zwiers</b>        | Lid RvT, vz. Remuneratiecommissie<br>Lid commissie kwaliteit en veiligheid  | 1 okt. 2025    | Tweede periode |
| Hoofdfunctie                 | Geen  |                |                |
| Nevenfuncties                | Voorzitter selectiecommissie Noord Koning Willem I Prijs<br>Voorzitter Raad van Advies Air Combat Command Koninklijke Luchtmacht<br>Lid Bestuur St. Bevordering Ruimtelijke Wetenschappen/ RUG<br>Voorzitter Technologie Centrum Noord Nederland/TCNN |                |                |
| <b>dhr. P. Bregman</b>       | Lid RvT, voordracht CCR, lid financiële commissie   | 1 maart 2024   | Eerste periode |
| Hoofdfunctie                 | Zelfstandig adviseur in de (semi-) publieke sector  |                |                |
| Nevenfuncties                | Lid Raad van Advies van Wijkmakers  |                |                |
| <b>Mw. P. Stenekes</b>       | Lid RvT, lid financiële commissie   | 1 juni 2026    | Eerste periode |
| Hoofdfunctie                 | Financieel directeur-bestuurder Kredietbank Nederland   |                |                |
| <b>Mw. L. Van der Scheer</b> | Lid RvT, vz commissie kwaliteit en veiligheid   | 1 januari 2027 | Eerste periode |
| Hoofdfunctie                 | Onafhankelijk ethicus en Hoofddocent Ethiek in de Zorgsector (IQ Health Care, Radboudumc)   |                |                |
| Nevenfuncties                | Lid METC BEBO,<br>Lid METC van UMCG<br>Onafhankelijk ethisch adviseur bij diverse Onderzoeksprojecten van de European Research Council<br>Docent Opleiding tot GZ-psycholoog<br>Columnist Arts & Auto   |                |                |

### III. Bedrijfsvoering

Voor De Hoven lag de focus ten aanzien van de bedrijfsvoering in 2023 met name op het terugbrengen van het verzuim naar normale niveaus en het afbouwen van de overformatie, twee effecten waarvan de oorzaak in het verleden lag. Alleen op deze wijze kon er een evenwicht gevonden worden tussen de driehoek kwaliteit van zorg, kwaliteit van werken en een gezonde bedrijfsvoering en daarmee een basis voor de komende jaren. In dit jaar zijn grote stappen gezet op deze items waarbij het verzuim nog steeds niet op het gewenste niveau ligt. Met het project 'vrij is vrij' overlopend in capaciteitsmanagement, is een belangrijke basis om ook in de toekomst de noodzakelijke zorg te kunnen leveren.

In 2023 is verder voortgang geboekt in onze bouwprojecten als onderdeel van het Groninger Zorgakkoord. Na afronding van het schets- en het voorlopig ontwerp wordt nu gewerkt aan het definitieve ontwerp. Verwacht wordt dat de definitieve ontwerpen medio 2024 worden afgerond. De grootste uitdaging daarin wordt het kunnen bouwen met een lagere opbrengst voor de kapitaallasten bij stijgende bouwkosten. Daarnaast vraagt het komen van innovaties gedragen door de betrokken organisaties veel aandacht. Medio dit jaar is de Tirrel opgeleverd en zijn de eerste ervaringen positief.

Het resultaat over 2023 bedraagt € 2,3 miljoen ( 2022: € 1,9 miljoen ), waarmee de financiële positie van De Hoven verder is versterkt. Het resultaat ligt daarmee boven het budget.

De omzet bedraagt € 67,9 miljoen en ligt daarmee 3,7% boven het niveau van 2022. Het verschil met vorig jaar is het saldo van tariefstijgingen en het wegvallen van éénmalige compensatie voor Covid-kosten. De bedbezetting ligt nog steeds op een hoog niveau, ook al zien we de periode dat bewoners bij ons zijn verkort en zien we soms tijdelijke leegstand. Desondanks is de druk op de personele bezetting hoog onder andere door het te hoge verzuim. Per saldo zijn de personeelskosten met 1,5% gestegen tot € 50,3 miljoen. De autonome stijging van de personeelskosten, onder andere door de stijging van de Cao, zijn voor het grootste gedeelte gecompenseerd door de afbouw van de formatie. De overige kosten bedragen €18,2 miljoen en liggen daarmee boven die van 2022 ( € 16,7 miljoen ) met name door de algemene stijging van de kosten. Gezien de focus op de primaire zorg ( o.a. ziekteverzuim ) heeft De Hoven dit jaar minder geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers. Er is per saldo een resultaat van € 2,3 miljoen, wat is toegevoegd aan het bestemmingsfonds.

In 2023 is het balanstotaal verder toegenomen tot € 71,6 miljoen. Omdat de activa sterker stijgen dan het eigen vermogen, daalt de solvabiliteit ligt met 3%-punten tot 35,4% en blijft daarmee ruimschoots boven de norm liggen. Met name door de consolidatie van de faciliteit is de liquiditeitspositie verder toegenomen tot € 29,4 mln. Voor een groot gedeelte zal deze liquiditeit gebruikt worden voor de financiering van de onderhanden bouwactiviteiten.

Inmiddels is duidelijk geworden dat voor het komende jaar de druk op de tarieven zal gaan toenemen en de afgesloten Cao zal resulteren in een forse toename van de personeelskosten. Daarmee neemt de druk op de resultaten verder toe. Ook al zijn de bezuinigingen deels afgezwakt, de verwachting is dat dit uitstel is en geen afstel. Gegeven deze ontwikkelingen, de krapte op de arbeidsmarkt en de toenemende zwaarte van de gevraagde zorg wordt de uitdaging om een positief bedrijfsresultaat te halen alleen maar groter. De noodzaak blijft om het zorgproces anders in te richten en keuzes te maken in wat we doen en wat niet, naast het investeren in verbetering van onze processen en verlagen van de kosten.

## 11. Risico beheersing

De Hoven volgt een vaste Planning & Control cyclus. Deze cyclus vormt een belangrijke basis voor de sturing en kwaliteitsverbetering van de organisatie. Daarbij wordt steeds gekeken vanuit de driehoek Kwaliteit van zorg, Kwaliteit van werken en Financiën. Alleen door een integrale benadering kan er gestuurd worden middels de Planning & Control cyclus, die gebaseerd is op het strategisch beleid met inhoudelijke speerpunten, prioriteiten en financiële uitgangspunten, zoals vastgelegd in de Kaderbrief. Vanuit de input van de locaties (locatie-jaarplannen en –begrotingen) 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 van de locaties en het servicebureau zijn vertaald in operationele doelen en activiteiten.

Vanuit de items in de driehoek Kwaliteit van Zorg, Kwaliteit van werken en Financiën wordt er gerapporteerd aan de bestuurders. Een belangrijk middel daartoe is de maandrapportage die gaat over de voortgang van de realisatie van de doelen, zowel inhoudelijk als financieel. Een belangrijke basis voor deze rapportage vormt het dashboard welke inzicht geeft in de status van de belangrijkste sturingsvariabelen op de items van de driehoek. De financiële rapportage in dit dashboard is maandelijks beschikbaar in de derde week na afloop van de maand. De resultaten worden binnen de locaties besproken en maandelijks met de verantwoordelijke bestuurder. Elk kwartaal vindt een meer uitgebreidere verantwoording plaats inclusief de ontwikkeling van de risico's. Deze verantwoording wordt samengevoegd tot kwartaalrapportages voor de Raad van Toezicht, OR en CCR. Jaarlijks wordt het samengevoegd in het jaardocument, voor de interne organen en de externe verantwoording.

Voor de sturing en risicobeoordeling wordt gebruik gemaakt van zowel systeem als handmatige controles gebaseerd op een risico-inventarisatie op basis van een jaarlijks vastgestelde controleplan controles. De bevindingen worden geanalyseerd, besproken en waar nodig worden procedures aangepast c.q. aanvullende maatregelen genomen.

Ten aanzien van de privacy en bescherming is er een stuurgroep die de meldingen analyseert, eventueel meldt en zorgt voor aanvullende maatregelen. Tevens zorgt zij voor het up-to-date houden van de kennis en bewustwording in de organisatie en dat voldaan wordt aan de laatste wet- en regelgeving.

Fraudebeheersing is voor De Hoven een belangrijk aandachtspunt. Hiervoor zijn klachtenregelingen en een integriteitscode. We hebben geen fraude geconstateerd in 2023.

Het denken vanuit risico's is continu onderwerp van aandacht en verankerd in de dagelijkse werkzaamheden. Daarbij heeft De Hoven een risico-averse houding waarbij men risico's zoveel mogelijk reduceert. Door mitigerende maatregelen verlaagt De Hoven het risico totdat een geaccepteerde omvang van het risico resteert.

We onderkennen de volgende risico's en zien dat deze niet echt veranderd zijn in de tijd. Wel kunnen we constateren dat er een ontwikkeling is ten aanzien van de risico-reducerende maatregelen.

### Kwaliteit van leven

- Door langer thuis wonen enerzijds en een toenemende vraag naar verpleeghuiszorg anderzijds, ontstaat er druk op de zorg. Overheidsbeleid maximeert de groei van verpleeghuisplaatsen en is gericht op geclusterde woningen voor ouderen. Zolang de geclusterde woningen niet gerealiseerd zijn, is het risico groot dat crisiscasuïstiek de instroom in de verpleeghuizen bepaalt. Met als gevolg een toename van complexe- en crisiszorg. *Beheersmaatregel: Overleg in de keten om*

*voorwaarden rond in- en uitstroom tijdig te organiseren; overleg met zorgorganisaties, welzijn en gemeente over vroegtijdig ondersteunen van kwetsbare ouderen, om ondersteuning thuis zo goed en lang mogelijk te realiseren en crisis opnames te voorkomen.*

- Als voor de toenemende zorgzwaarte in de verpleeghuizen er onvoldoende goed opgeleide en deskundige zorgprofessionals aanwezig zijn (krappe arbeidsmarkt, medewerkers zitten aan top van hun kunnen) kan dit effect hebben op de kwaliteit, zoals de bewoners en familie die beleven. Risico: ontevreden bewoners en familie. *Beheersmaatregel: Goed in contact blijven met bewoners en familie om gezamenlijk dilemma's te bespreken waaronder passende zorg en eigen inzet. Inzet op (bij)scholing aan medewerkers en zelf opleiden nieuwe medewerkers.*
- Als De Hoven door krapte op de arbeidsmarkt in een vakantieperiode of bij extreem ziekteverzuim de zorg niet met professionele krachten kan continueren, zal er een groot beroep op vrijwilligers, familie en de lokale dorpsamenleving moeten worden gedaan. Of er zullen tijdelijk afdelingen moeten worden gesloten *Beheersmaatregel: De organisatie en de omgeving meenemen in de situatie dat familie en andere niet professionals een noodzakelijk onderdeel gaan uitmaken van het zorgproces.*

#### **Kwaliteit van werken**

- Door de krappere wordende arbeidsmarkt wordt het steeds lastiger om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken. Het risico is dat de kwaliteit door te weinig gekwalificeerde medewerkers moet worden geborgd, dat er te grote werkdruk ontstaat en dat er fouten worden gemaakt. *Beheersmaatregel: verbeteren incidenten analyse, capaciteitsmanagement doorvoeren met regelvermogen voor medewerkers, aandacht voor medewerkers en verbetering ondersteuning aan zorgmedewerkers, verbeteren secundaire arbeidsvoorwaarden en strategische personeelsplanning.*
- Druk op psychisch (en fysiek) welbevinden van de medewerkers door zorg over aardbevingen, zorg over trage afwikkeling van versterking van het eigen huis en tegenslagen daaromtrent en stijgende kosten van het levensonderhoud. *Beheersmaatregel: Aandacht voor medewerkers en in gesprek gaan en komen tot maatwerk, beschikbaar hebben van interne ondersteuning en verwijzing naar deskundige.*
- Cliënten komen in een later stadium in het verpleeghuis, met complexere problemen. Daarbij is er veel doorstroom. Dit vraagt passende vaardigheden en kennis van verzorgenden en verpleegkundigen. Risico: hoge werkdruk, werklast en verzuim. *Beheersmaatregel: Opleiden en trainen van zorgprofessionals, bij vacatures hoger deskundigheidsniveau aannemen, zorgen voor een effectief en efficiënt proces van inhuizen nieuwe bewoners.*
- De samenloop van nieuwbouwprojecten, doorontwikkeling beleid en organisatie en operationele werkzaamheden legt werkdruk op medewerkers. *Beheersmaatregel: Aandacht hebben voor de planning en de draagkracht/draaglast door de operationele en bouw processen alleen te vermengen wanneer noodzakelijk. Daar waar nodig wordt extra mensen ingehuurd.*

#### **Gezonde bedrijfsvoering**

- Door toenemende zorgvraag (vergrijzing), bezuinigingen en hogere kosten in de uitvoering van de zorg, ontstaat er druk op de tarieven. *Beheersmaatregel: capaciteitsmanagement t.b.v. efficiënte inzet medewerkers (kwantitatief en kwalitatief), invulling zorg nog beter afstemmen op de beschikbare middelen.*

- Nieuwbouwprojecten: risico van prijsstijgingen in bouwmaterialen en risico voor continuïteit door samenloop van bouwactiviteiten (vertraging), obstakels in de samenwerking en economische ontwikkelingen met financieel negatieve effecten tot gevolg. Voor bouwkostenprijsstijgingen hebben VWS/EZ in 2022 voor de GZA nieuwbouwprojecten extra financiële middelen toegezegd. *Beheersmaatregel: Vaststellen wat verantwoord is om te investeren voor De Hoven en daar niet van afwijken ook al gaat dit ten koste van de uitgangspunten bij de start van de projecten.*
- Er kan spanning ontstaan tussen de bouwactiviteiten en de zorgactiviteiten. Voor een succesvolle realisatie van de bouw is het noodzakelijk dat beide activiteiten parallel lopen. Alleen zo kan het nieuwe zorgconcept (inclusief innovatie) worden neergezet. Daarbij bestaat nog het risico dat de bouwprojecten los van elkaar worden gerealiseerd, terwijl synergie en éénvoudigheid een voorwaarde is. *Beheersmaatregel: De besturing wordt aangepast aan de fase waarin De Hoven en de projecten zich bevinden.. Daarbij wordt gezorgd voor voldoende capaciteit en kennis in huis, op zowel inhoud als proces. En voor zover mogelijk worden de bouw activiteiten gescheiden van de reguliere zorg.*
- Bij de bepaling van de hoogte van de inzet van FTE is uitgegaan van een norm voor productiviteit. Het risico bestaat door het hogere ziekteverzuim en de omvang van de activiteiten niet direct gerelateerd aan de zorg, dat de productiviteit onder de norm zakt, waardoor de druk op de medewerkers verder toeneemt. *Beheersmaatregel: invoering capaciteitsmanagement en maandelijks monitoring en afstemming over inzet medewerkers over afdelingen en locaties heen.*
- GRZ productie: Hier bestaat het risico dat de doorstroom in de keten geremd wordt waardoor er onderproductie ontstaat en daarmee afschaling van de capaciteit. *Beheersmaatregel: Overleg binnen de regio met de betrokkenen op een frequente basis om "hobbels" in het proces te voorkomen en goede afstemming met alle betrokkenen waaronder de ziekenhuizen en Menzis.*
- Hoog verzuim waarvoor extra formatie moet worden ingezet, dat niet uit het zorgbudget te betalen is. *Beheersmaatregel: intensivering en aanscherping verzuimaanpak door onder andere inzet van specifieke interventies, directe monitoring, beroepen op gezamenlijke verantwoordelijkheid en aandacht voor gezondheid en werkomgeving.*

## 12. Toekomstverwachtingen

Met het realiseren van de reeds ingang gezette activiteiten ten aanzien van het terugdringen van het verzuim en het bereiken van een goede balans tussen kwaliteit van zorg en kwaliteit van werken wordt de basis gelegd voor een gezonde bedrijfsvoering. Dit vraagt om zorg afgestemd op de beschikbare middelen en het sturen op integraliteit. De extra middelen om dit te realiseren worden in 2024 beschikbaar gesteld met als doelstelling een structureel zorgresultaat vanaf 2%. Per saldo is de verwachting dat het resultaat voor De Hoven over 2024 circa € 1 miljoen zal bedragen.

De investeringen voor 2024 volgen uit het langjaren investeringsplan, waarbij voor die locaties die binnen enkele jaren een nieuw gebouw gaan betrekken, de ruimte beperkt wordt om zo extra ruimte te creëren voor het moment dat extra investeringen nodig zijn bij het betrekken van de nieuwe huisvesting. Verwacht wordt dat dit met name in de periode 2026-2027 zal plaatsvinden. Ook in 2023 is onze liquiditeitspositie verder verbeterd, maar additionele financiering zal nodig zijn. In het komende jaar zal deze worden zeker gesteld.

Door de reeds genomen en nog te nemen maatregelen verwacht De Hoven ook in het komende jaar haar financiële positie verder te versterken en daarmee in staat te zijn om de verwachte tariefsdruk als gevolg van nieuwe bezuinigingen op te kunnen vangen, naast de hogere huisvestingslasten als gevolg van de ontwikkeling op huisvestingsgebied.