

Jaarverslag Zorg 2017

WOONLANDSCHAP DE LEYHOEVE

DIT JAARVERSLAG IS TEVENS HET KWALITEITSVERSLAG ZOALS DAT VOLGT UIT HET KWALITEITSKADER VERPLEEGHUISZORG. MET DE REFLECTIES UIT DIT JAARVERSLAG ZAL HET KWALITEITSPLAN IN AFSTEMMING MET CLIENTENRAAD EN MEDEWERKERS HERZIEN WORDEN

Geachte Lezer,

Voor u ligt het jaarverslag en daarmee het kwaliteitsverslag van Woonlandschap de Leyhoeve. Na een decennium aan voorbereidingen heeft Woonlandschap de Leyhoeve in december 2015, met onder andere 200 reguliere huurappartementen en 85 zorgsuites, haar deuren geopend. Vanaf 1 januari 2016 zijn we feitelijk live gegaan met de zorgverlening in de Leyhoeve, niet alleen in de zorgsuites maar ook, zo nodig en indien gewenst, in de reguliere appartementen. De jaren die daarop volgden, 2016 en 2017, waren niet alleen in meerdere opzichten drukke en enerverende jaren, maar ook een geweldige markering in de tijd!

De Leyhoeve heeft de volgende vraag centraal gesteld: “Hoe zou je willen dat je eigen ouders aangenaam oud worden, ongeacht alle eventuele beperkingen?”. Vanuit deze wens en visie hebben we het concept van de Leyhoeve ontwikkeld, waarbij het leven van de bewoners centraal staat. In de Leyhoeve besteden we over een hele dag genomen een beperkt deel van de tijd aan zorg. Alle andere activiteiten moeten gericht zijn op een betekenisvolle dag. De medewerkers stellen het leven van de bewoner daarbij centraal. Naast liefdevol, moet de zorg kwalitatief uitermate goed zijn. Wij organiseren, faciliteren en realiseren de volledige zorg voor de bewoners van de Leyhoeve.

In het afgelopen jaar heeft de Leyhoeve haar focus gelegd op het vastleggen en implementeren van de kwaliteitseisen. Dit heeft ertoe geleid dat de medewerkers en bewoners van de Leyhoeve onder andere de “Leydraden” hebben geschreven, om zo nog actiever de zorg en het leven op goede wijze te kunnen combineren voor onze bewoners. Verder zijn onze overlegstructuur en rapportages gefinetuned, hierover leest u meer in hoofdstuk 5. We hebben in 2017 ook een eigen kwaliteitsmanagementsysteem opgezet dat zal worden doorontwikkeld in 2018.

Wanneer een organisatie zo hard groeit, moeten we letten op de interne cultuur. Hoe smeden we een eenheid van alle schakels zodat de ketting sterk is? We willen een cultuur waarborgen waarbinnen we onderling leren en coachen, betrouwbaar zijn jegens onze omgeving en gastvrij en liefdevol zijn. Dit is een blijvende uitdaging als alle schakels bewegen. De selectie van medewerkers is hierbij een belangrijke sleutel. Daarnaast willen we reflectie en samen leren en verbeteren centraal blijven stellen. Voor reflectie hebben we daarom steeds aan het einde van ieder onderdeel, een paragraaf of hoofdstuk, een kader met reflectie toegevoegd, waarin we leren en verbeteren, maar ook reflecteren met onze interne en externe belangrijke partners beschrijven. Op basis van deze reflecties en inzichten zullen we het kwaliteitsjaarplan 2018 dan ook herzien en deze herziene versie transparant op onze website plaatsen.

Wij willen onze bewoners en alle medewerkers, families, mantelzorgers, vrijwilligers, de Raad van Toezicht, de leden van de Cliëntenraad, het ministerie van VWS, het LOC, het zorgkantoor Midden Brabant VGZ en IGG i.o. hartelijk danken voor hun inzet en het in ons gestelde vertrouwen. We kunnen op deze manier met vertrouwen doorwerken aan onze toekomst en aan de brede beweging in Nederland voor betere ouderenzorg. Wij wensen u veel leesplezier!

Met gastvrije groet,

Namens het team van Woonlandschap de Leyhoeve,

Jac van Melick, Frank Beurskens en Hendrik Roozen, Bestuurders Leyhoeve Zorg BV

N.B.: In het voorwoord, missie en visie hebben wij er voor gekozen om de wij-vorm te gebruiken.

Inhoudsopgave

1. Profiel organisatie	4
2. Kernwaarden	5
2.1 <i>De kernwaarden van Woonlandschap de Leyhoeve</i>	5
2.1.1 Woongenot	5
2.1.2 Leefplezier en gastvrijheid	5
2.1.3 Kwaliteit	5
2.2 <i>Foutje bedankt!</i>	6
2.3 <i>Omschrijving doelgroepen, aantal bewoners per doelgroep, leeftijdsverdeling</i>	8
2.4 <i>Bewoners, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten</i>	8
2.4.1 Personele mix 2017 Leyhoeve Zorg B.V.	11
2.4.2 Instroom personeel 2017	12
2.4.3 Doorstroom personeel 2017	13
2.4.4 Uitstroom 2017	13
Reflectie	13
2.4.5 <i>Ziekteverzuim</i>	14
Reflectie	14
3. Maatschappelijk Ondernemen	15
3.1 <i>Verslag inzake de Cliëntenraad</i>	15
Vormgeving medezeggenschap	15
Overige gespreksonderwerpen van de Cliëntenraad:	16
Reflectie	16
4. Toezicht, bestuur en medezeggenschap	17
4.1 <i>Governancecode</i>	17
Reflectie	18
4.2 <i>Toeziethoudend orgaan</i>	18
Jaarverslag Raad van Toezicht Leyhoeve Zorg B.V.	18
Reflectie	18
4.3 <i>Raad van Bestuur</i>	19
Samenstelling van de Raad van Bestuur per 31 december 2017	19
Bezoldiging	19
Reflectie	19
5. Beleid, inspanning en prestaties	20
5.1 <i>Kwaliteit</i>	20
5.2 <i>Persoonsgerichte Zorg en ondersteuning</i>	20
Compassie	20
Uniek zijn	20
Autonomie	21
Zorgdoelen	21
Reflectie	21
5.2 Wonen en Welzijn	22
Zingeving	22
Zinnvolle tijdsbesteding	22

Schoon en verzorgd lichaam en verzorgde kleding	23
Familieparticipatie en inzet vrijwilligers	23
Wooncomfort	23
Reflectie	24
5.3 Veiligheid	24
Reflectie	25
5.4 Leren en werken aan kwaliteit	26
Kwaliteitsmanagementsysteem	26
Jaarlijks geactualiseerd kwaliteitsplan	27
Jaarlijks kwaliteitsverslag	27
Cliënttevredenheid	28
Huiskamer gesprek	28
Continu werken in de praktijk aan verbeteren door zorgverleners	28
International Healthcare and Hospitality College	28
Scholing Zij-instroom	29
Back to school en into the Future	29
Digitale Leeromgeving	30
Opleidingsplekken en stagemogelijkheden	30
Deel uitmaken van een lerend netwerk	30
Universitair Lerend Netwerk	30
Reflectie	31
5.5 Leiderschap, Governance en Management	31
5.6 Personeelssamenstelling	31
Reflectie	31
5.7 Gebruik van hulpbronnen	31
Reflectie	31
5.8 Gebruik van informatie	32
Reflectie	32
5.9 Klachtencommissie	32
5.10 Verzuimbeleid	32
5.11 Medewerkersraadpleging	32
5.12 Implementatie Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg	32
6. Financieel Beleid	33
6.1 Hoofdlijnen Financieel Beleid	33
6.2 Beschrijving positie op balansdatum	33
6.3 Toekomstverwachtingen	34
Kerngegevens VVT aantal bewoners in zorg 2017 en de productie:	36
Personele loonkosten 2017:	38
Bijlage 1 Instroom nieuw personeel 2017	39
Bijlage 2 Afkortingen- en begrippenlijst	40

1. Profiel organisatie

Naam	Leyhoeve Zorg B.V.
Adres	Schijfstraat 27
Postcode	5061 KA
Plaats	Oisterwijk
Identificatienummer KvK	63484900
Emailadres	info@leyhoeve-tilburg.nl
Website	www.leyhoeve.nl
Rechtsvorm	Besloten Vennootschap (B.V.)

Woonlandschap de Leyhoeve is gesitueerd aan de Dr. Bloemenlaan te Tilburg en aan het Helperpark in Groningen. Naast gewoon fijn wonen, leveren wij zorg aan onze bewoners.

De zorgsuites binnen de Leyhoeve zijn ingesteld op kleinschalig wonen, dat grootschalig/geclusterd wordt georganiseerd. De zorg die wordt geleverd binnen de reguliere appartementen is te vergelijken met wijkzorg, alleen wonen de mensen die thuiszorg van de Leyhoeve ontvangen ook geclusterd binnen één gebouw.

Leyhoeve Zorg B.V. levert de volgende zorg:

- **Wijkverpleging:**
Deze vorm van zorg wordt zo nodig ingezet in onze 200 reguliere appartementen, bij de bewoner thuis. De kosten worden vergoed door de zorgverzekeraar, uit een PGB of via particuliere financiering.
In het jaar 2017 hebben wij een contract voor de ZVW bij de zorgverzekeraars CZ & DSW. Bij de overige zorgverzekeraars zijn wij ongecontracteerde zorg aanbieder.
- **Wet Langdurige Zorg:**
Binnen de Leyhoeve wordt deze ingezet in de vorm van een MPT, VPT extramuraal of Zorg In Natura intramuraal.
MPT wordt geleverd bij de bewoners die verblijven in de reguliere appartementen. Dit is zorg op maat, in overleg met de bewoner wordt de zorg ingezet.
Wanneer een bewoner een zorgsuite huurt dan wordt de zorg geleverd op basis van een VPT, binnen de zorgprofielen VV4 tot en met VV7.
Medio mei 2017 heeft de Leyhoeve Tilburg ook intramurale plaatsen voor Zorg In Natura, in samenwerking met het zorgkantoor Midden Brabant (VGZ).

Eén van de grootste maatschappelijke vraagstukken is het voorkomen van het ongewild 'scheiden van echtparen', omdat één van de twee een lichamelijke dan wel geestelijke zorgbehoefte ontwikkelt. In de Leyhoeve wordt er naar gestreefd om deze 'scheiding' zoveel mogelijk te voorkomen, door ook in de reguliere huurappartementen passende zorg te verlenen. Daarbij leveren de woonkwaliteit en de gastvrije houding van de gehele Leyhoeve een zeer prettige woonomgeving op. Door middel van reeds aangebrachte voorzieningen in de appartementen, zoals een rail voor een tillift en het gebruik van domotica, wordt binnen de Leyhoeve getracht om echtparen onder één dak te laten blijven wonen.

2. Kernwaarden

2.1 De kernwaarden van Woonlandschap de Leyhoeve

2.1.1 Woongenot

De locatie waar de Leyhoeve is gerealiseerd, is met zorg uitgezocht. Zo is het van belang dat de locatie goed bereikbaar is en dat er verschillende voorzieningen in de buurt zijn gesitueerd. Het achter de Leyhoeve gelegen Leijpark zorgt voor een natuurlijke omgeving met een prettige ambiance en een mooi uitzicht. De Leyhoeve bevindt zich op loopafstand van het St. Elisabeth ziekenhuis en achter het Leijpark ligt een nieuw winkelcentrum, in de voormalige Aabe fabrieken. Het ontwerp van het pand is van wezenlijke betekenis. De gastvrije uitstraling draagt bij aan een warm welkom en een huiselijk gevoel. Dit is ook terug te zien in de woningen die zijn gerealiseerd. De minimale plafondhoogte van 2.70 meter zorgt voor een ruimtelijk gevoel. Daarnaast geven de ramen, die van vloer tot plafond lopen, veel lichtinval. Alle appartementen zijn zeer ruim van opzet om een gevoel van ruimte en vrijheid te creëren.

2.1.2 Leefplezier en gastvrijheid

Om het woongenot te optimaliseren en uiteindelijk een levensloopbestendige woonomgeving te realiseren zijn in pandig veel faciliteiten aanwezig, waaronder een restaurant, brasserie, pizzeria, bruin café, zwembad en een winkel. Tevens zijn er mogelijkheden voor dagopvang. Verder zijn er nog diverse externe partijen gevestigd zoals een kapster, fysiotherapeut, pedicure, prikpost, kinderopvang en een nagelstyliste, die het scala aan faciliteiten completeren. Hieraan gekoppeld zijn services (zoals was en boodschappen), die tot stand komen op basis van de wensen en behoeften van de bewoners. Deze services worden geboden met de 'hospitality gedachte' als uitgangspunt, en men betaalt hiervoor naar gebruik.

De hospitality komt niet alleen tot uiting in het design van het gebouw, maar ook in de benadering richting bewoners en gasten. De zorg binnen de Leyhoeve staat dan ook in zekere zin op de achtergrond. Gasten en bewoners worden zo min mogelijk geconfronteerd met de zorg. Zo wordt er bijvoorbeeld voor gewaakt dat de gang geen verzamelplaats van hulpmiddelen wordt en zijn er bijvoorbeeld ook diverse huisdieren (o.a. parkieten, konijnen en honden) op de zorgafdeling. Er zijn eind 2017 tien woonkamers open. Deze zijn ingedeeld in leefstijlen waar de bewoner en de familie zoveel mogelijk zelf de regie houden. Iedere woonkamer wordt aangestuurd door een 'huiskamervader of -moeder' die naar behoefte van haar/zijn bewoners een dagindeling maakt. Samen ontbijten, lunchen en dineren, in een omgeving die zo optimaal mogelijk aansluit bij de specifieke behoeften van het individu. Tot slot wordt er, om sociale cohesie te bewerkstelligen, binnen Woonlandschap de Leyhoeve gewerkt aan 'community building'. Zo worden er wekelijks meerdere evenementen georganiseerd voor en door de bewoners van zowel de reguliere appartementen als de zorgsuites.

2.1.3 Kwaliteit

Op kwaliteitsgebied ligt de focus binnen de Leyhoeve op het goede doen en de dingen goed doen. Hierbij staan veiligheid en zekerheid centraal, met andere woorden: de mogelijkheid tot het ontvangen van zorg indien noodzakelijk. Het gaat hierbij dankzij de inzet van huiskamervaders/ -moeders zelfs om **extra ingezette uren** uitgaande van het 'standaard' profiel geschetst door de NZa (Nederlandse Zorg Autoriteit) gericht op kwaliteit van leven en zorg, ten opzichte van andere zorgorganisaties.

Om de zorg te kunnen garanderen is er 24 uur per dag een zorgteam aanwezig op de Leyhoeve en op oproep beschikbaar voor de bewoners. Door grotendeels onzichtbare infrastructuur en de toepassing van domotica, is de woning niet alleen geschikt om zorg te leveren, maar er wordt hierdoor tegelijkertijd een ideale mantelzorg-omgeving gecreëerd. Tot slot is een speerpunt van de Leyhoeve het continu trainen en scholen van medewerkers op zorgvaardigheden, attitude, gedrag en

het optimaliseren van dagelijkse taken. Zo leren medewerkers ook na hun opleiding (niveau 2, 3, 4 en 5, maar ook huisvaders/moeders) de fijne kneepjes van het zorg-vak en worden zij onderwezen in zowel het model van Positieve Gezondheid, gebaseerd op de theorie van Machteld Huber, als in dementiezorg op de omgevingsmethodiek, gebaseerd op de theorie van Anneke van der Plaats. Bovendien worden alle medewerkers mede door de Leyhoeve cultuur doordrenkt met de Leyhoeve visie. Naast de aandacht die wordt gericht op de medewerkers, wordt ook de familie en de overige mantelzorgers en vrijwilligers in de toekomst de mogelijkheid geboden om deel te nemen aan diverse relevante trainingen binnen een Digitale Leeromgeving (DLO).

2.2 Foutje bedankt!

De Leyhoeve is een relatief nieuwe organisatie, die samen met haar lerend netwerk de zorg wil organiseren. Daarbij gaan kwaliteit van leven en kwaliteit van zorg hand in hand, op zoek naar een ideale mix van deze uitgangspunten. Dat dit met vallen en opstaan gebeurt, is de Leyhoeve inmiddels duidelijk. Ook daarin wil zij transparant zijn en daarom wordt de Cliëntenraad gevraagd om hierin mee te denken. Binnen de Leyhoeve worden incidenten en leermomenten besproken. Door het doorlopen van de samen vastgestelde stappen, worden incidenten gebruikt als leermoment en kan de organisatie steeds meer groeien.

	<p>Onder de medewerkers binnen de Leyhoeve heerst een cultuur waarin incidenten, leermomenten en verbeterpunten met elkaar gedeeld worden. Dit gebeurt in het team, in overleg met de zorgcoaches maar ook met mantelzorgers, bewoners en de Cliëntenraad. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een digitaal format (OneNote) waarin de casus omschreven kan worden. Dit format stimuleert ook het lerend vermogen van de invuller, doordat er ruimte is voor reflectie. Op het format worden alle casussen bewaard, waarna deze gebruikt kunnen worden in team overleggen, huiskamergesprekken en tijdens het zorgoverleg met de locatiecoach.</p>
	<p>De (zorg)coach denkt samen met het team mee welke acties nodig zijn om incidenten, leermomenten en verbeterpunten op te pakken. Daarbij ligt het accent altijd op het gezamenlijk leren! Tijdens de verschillende overlegmomenten waar incidenten, leermomenten en verbeterpunten besproken worden zal de (zorg)coach dit voorbereiden en inbrengen. Uiteraard worden de medewerkers ook betrokken bij deze inbreng.</p>
	<p>De bewoner wordt, indien betrokken, door de medewerker geïnformeerd over het incident, leermoment of verbeterpunt. Wanneer bijvoorbeeld medische behandeling nodig is, wordt dit opgepakt door de medewerker al dan niet in samenwerking met de verpleegkundige van dienst, de zorgcoach of bijvoorbeeld de huisarts. De bewoner heeft altijd de gelegenheid om zijn klachten te melden bij de klachtenfunctionaris. Dit is een onafhankelijk persoon dat met de bewoner mee denkt.</p>

	<p>Mantelzorger(s) worden op de hoogte gesteld van een incident, leermoment of verbeterpunt indien dit met hen en de bewoner is afgesproken. De manier waarop dit gebeurt is afhankelijk van de voorkeur van de mantelzorger(s). Dit kan zijn met een telefonisch contact, rapportage, een sms-bericht of middels CarenZorgt. Tijdens de huiskamergesprekken wordt mantelzorger(s) gevraagd om actief mee te denken in het voorkomen van incidenten, leermomenten en verbeterpunten en worden deze met elkaar gedeeld.</p>
	<p>De Raad van Bestuur (RvB) wordt op de hoogte gesteld van de incidenten, leermomenten en verbeterpunten. Daarbij stelt zij zich faciliterend op jegens de medewerkers en bevordert zij een veilig en transparant leerklimaat binnen de Leyhoeve. De RvB zal de incidenten, leermomenten en verbeterpunten ook bespreken met de Raad van Toezicht. Daarnaast vraagt de RvB regelmatig aan de IGJ en haar lerend netwerk om mee te denken over de groeimomenten die zich voordoen.</p>
	<p>De Cliëntenraad wordt betrokken bij de incidenten die zich hebben voorgedaan. Aan hen wordt de vraag gesteld om de Leyhoeve structureel te voorzien van feedback.</p>
	<p>De Leyhoeve maakt gebruik van onafhankelijke klachtenfunctionaris Quasir. Daarnaast is zij aangesloten bij de geschillencommissie van BTN. Op de website staat de klachtenregeling vermeld. Bewoners en hun mantelzorger(s) worden bij inzorgname en na het voorkomen van incidenten attent gemaakt op de mogelijkheid om hier gebruik van te kunnen maken.</p>
	<p>De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) denkt actief mee door middel van een buddy-systeem. Niet alleen bij incidenten, leermomenten en verbeterpunten doet de Leyhoeve een beroep op de IGJ om mee te denken, maar ook tijdens procesontwikkeling vraagt zij de IGJ actief om input.</p>

2.3. Omschrijving doelgroepen, aantal bewoners per doelgroep, leeftijdsverdeling

Zorg in een regulier appartement

In de Leyhoeve zijn 200 reguliere huurappartementen gesitueerd. Deze zijn (in principe) beschikbaar voor bewoners van 55 jaar of ouder. Momenteel ontvangen daarvan 42 bewoners, met een leeftijd variërend van 44 tot 90 jaar, zorg. De meeste bewoners komen uit de regio Tilburg, maar er zijn ook bewoners die voorheen in het buitenland (o.a. Frankrijk en Spanje) woonden. Mocht er zorg nodig zijn in een regulier appartement, dan staat een team van verpleegkundigen, verzorgenden en helpenden klaar om professionele zorg op maat te leveren op basis van wijkverpleging. Deze zorg bestaat hoofdzakelijk uit persoonlijke verzorging voor kwetsbare ouderen, al dan niet met een vorm van dementie. Maar ook verpleegkundige zorg zoals katheterisatie en wondzorg komt dagelijks voor.

Zorg in een zorgsuite

Wanneer bewoners niet meer in staat zijn om volledig zelfstandig te wonen, dan kunnen zij een zorgsuite huren. De Leyhoeve heeft 85 zorgsuites waar bewoners met een psychogeriatrische (PG) en/of somatische zorgvraag kunnen verblijven op basis van een indicatie vanuit de Wet Langdurige Zorg (WLZ). Hoewel de zorgbehoefte van de bewoners varieert van persoon tot persoon, wonen binnen de zorgsuites voornamelijk mensen met een vorm van dementie. Het is mogelijk om als echtpaar in een zorgsuite te wonen, ook wanneer slechts één van beide bewoners een WLZ-indicatie heeft. Ook bewoners met een somatische indicatie zijn welkom in de zorgsuites. De bewoners hier hebben een leeftijd variërend van 55 tot 95 jaar. Overdag verblijven bewoners veelal in één van de huiskamers samen met hun medebewoners.

Zorg in een hotelsuite

De Leyhoeve heeft ingespeeld op de toenemende behoefte aan kortdurende zorg- en verblijf plaatsen in de hoedanigheid van hotelsuites. Wanneer men om medische redenen nog niet of niet meer thuis kan wonen, maar een opname in een ziekenhuis of revalidatie instelling niet is geïndiceerd, dan bestaat de mogelijkheid om binnen de Leyhoeve tijdelijk een hotelsuite te huren. Bijvoorbeeld om te herstellen na een behandeling in het ziekenhuis. Gasten van de hotelsuites kunnen, net als andere bewoners, gebruik maken van de sfeervolle huiskamers. De Leyhoeve heeft vijf hotelsuites, die voornamelijk bestemd zijn voor ouderen vanaf 55+. Er wordt soms ook van deze suites gebruik gemaakt door reguliere bewoners waarvan één van de partners kampt met een lichamelijke of geestelijke aandoening, of ter ontlasting van de mantelzorger. Dan kan de hotelsuite gebruikt worden in de hoedanigheid van respijtzorg.

Dagbesteding

Binnen de Leyhoeve kunnen bewoners vanuit de reguliere appartementen en van buitenaf gebruik maken van dagopvang. Deze dagopvang vindt plaats op de huiskamers van de zorgsuites. Bewoners die voor dagopvang naar een huiskamer komen hebben veelal een vorm van dementie.

2.4 Bewoners, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

In Woonlandschap de Leyhoeve is 24 uur per dag, 7 dagen per week gediplomeerde zorg aanwezig. Wanneer een bewoner in een regulier appartement in de Leyhoeve woont en zorg nodig heeft, dan komt een zorgcoach of wijkverpleegkundige van de Leyhoeve op huisbezoek om de zorgvraag in kaart te brengen. Bewoners kunnen tijdens dit huisbezoek hun voorkeuren aangeven en hun zorgbehoefte bespreken zodat hierbij een passend Leefplan gemaakt kan worden. De Leyhoeve is gecontracteerd door enkele zorgverzekeraars in Nederland.

De mogelijkheid om als echtpaar in een zorgsuite te wonen (ook wanneer slechts één van beide bewoners WLZ-geïndiceerd is) maakt dat men altijd samen kan blijven leven. In principe hoeft men

nooit meer weg uit de Leyhoeve. Bij onverhoopt overlijden van één van de twee partners wordt in overleg met de bewoners en de naasten een oplossing binnen de Leyhoeve gezocht. De enige uitzondering op de regel is wanneer men zich blijvend verzet tegen zorg of toepassingen en er daarvoor in het MDO (Multi Disciplinair Overleg) geen passende oplossing gevonden kan worden. In dit geval zal men wellicht naar een gesloten BOPZ (Bijzondere opnemings in psychiatrische ziekenhuizen)-instelling moeten verhuizen. Dit is gelukkig nog nooit voor gekomen in de Leyhoeve.

In 2017 heeft Leyhoeve Zorg B.V. de volgende uren/dagdelen zorg geleverd binnen verschillende financieringsstromen:

Financiering	Persoonlijke Verzorging	Verpleging	Beg. Individueel	Beg. Groep	VPT 4	VPT 5	VPT 6	VPT 7
	Per jaar	Per jaar	Per jaar	Per jaar	Per Jaar	Per Jaar	Per Jaar	Per Jaar
WLZ	4284 uur	13 uur	334 uur	2220 dagdelen	4188 dagen	8580 dagen	1507 dagen	159 dagen
Particulier	759 uur	15 uur	0 uur	54 dagdelen				
Ongecontracteerde Zorg	1118 uur	18 uur	0 uur	0 dagdelen				
PGB	3473 uur	0 uur	245 uur	504 dagdelen				

Voor intramurale Wlz Zorg heeft Leyhoeve Zorg BV de volgende dagen zorg geleverd. Deze zijn per zorgwaarteprofiel (zpz) uitgesplitst.

Zpz 4	Zpz 5	Zpz 6
Per Jaar	Per Jaar	Per Jaar
630 dagen	1567 dagen	67 dagen

Geleverde zorg MPT/VPT/ZZP per maand

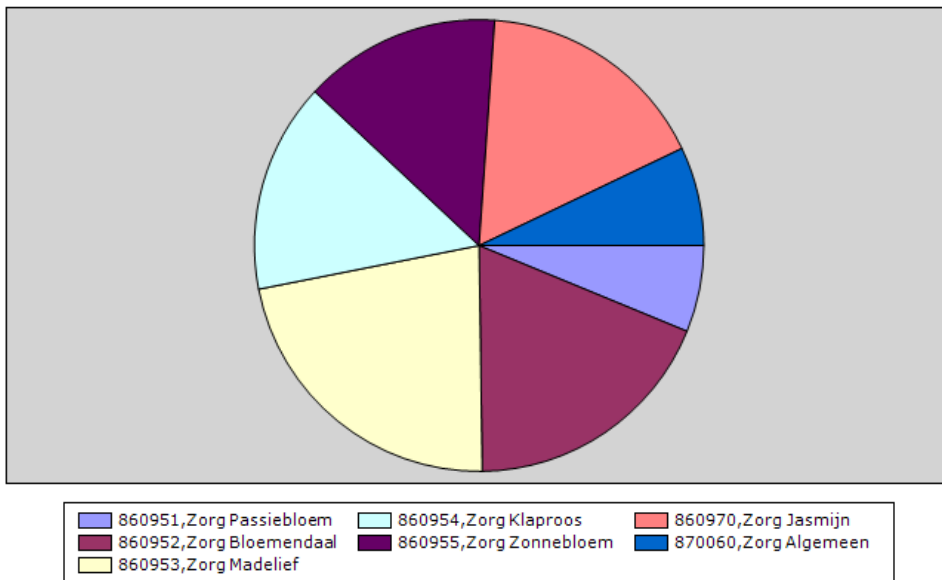
	<i>Mpt Totaal aantal bewoners per maand</i>	<i>Vpt Totaal aantal bewoners per maand</i>	<i>Zzp (Zorg in Natura) Totaal aantal bewoners per maand</i>
Januari	13	37	0
Februari	12	39	0
Maart	10	42	0
April	10	36	2
Mei	10	38	4
Juni	10	40	6
Juli	7	39	10
Augustus	7	39	11
September	9	42	10
Oktober	10	42	10
November	10	46	10
December	9	49	15

2.4.1 Personele mix 2017 Leyhoeve Zorg B.V.

Team	Begane grond Zorgsuites	1e Verdieping Zorgsuites	Reguliere Zorg Wijkverpleging	Nachtdienst	Overhead	Totaal
<i>Aantal Medewerkers</i>	38	40	15	7	9	109
<i>Verpleegkundige Niv 5</i>	1	1				2
<i>Verpleegkundige Niv 4</i>	2	2	1			5
<i>Verzorgendeniveau 3 IG</i>	8	6	9	7		30
<i>Helpende niveau 2</i>	1	6	2			9
<i>Huiskamer-vader/-moeder</i>	20	19				39
<i>Individuele begeleider</i>	1		2			3
<i>Leerling/stagiaire</i>	5	6	1			12
<i>Zorgcoaches</i>					5	5
<i>Planner</i>					1	1
<i>Zorg coördinatie</i>					2	2
<i>Structuur Coach</i>					1	1

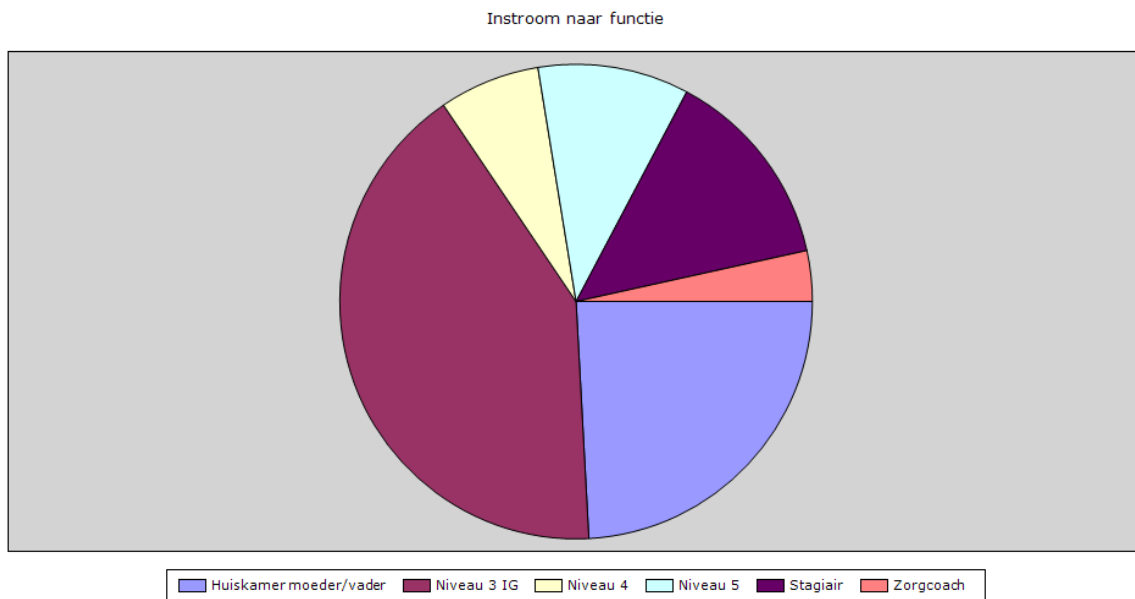
Stand 31-12-2017

Werknemers per afdeling



2.4.2 Instroom personeel 2017

Binnen de Leyhoeve hebben de teams (clusters) namen van bloemen die door de medewerkers zelf zijn gekozen. Binnen de zorgsuites van de Leyhoeve zijn de teams (clusters) opgebouwd rondom een aantal bewoners dat zorg nodig heeft en rondom de verschillende huiskamers. Een cluster bestaat uit 2 huiskamers met in iedere huiskamer 8 bewoners. De huiskamers zijn bemand van 7.30 uur tot 23.00 uur. Buiten deze tijden is de nachtzorg aanwezig. Een team van huiskamervaders/-moeders is als eerste schil samengesteld rondom de bewoners. Zij ondersteunen de bewoners bij het dagelijks leven, zij coördineren de dag rondom de bewoner. Om de schil van huiskamervaders/-moeders zit een schil van zorgmedewerkers. De zorgmedewerkers ondersteunen de bewoners bij de dagelijkse zorg, maar staan ook in dienst van de huiskamers voor alle vormen van ondersteuning. De clusters worden gecoacht en ondersteund door zorgcoaches, een leidinggevende die faciliterend is aan het team.



Hierboven een diagram dat de instroom van zorgmedewerkers over het jaar 2017 weergeeft. Iedere kleur staat voor een functie binnen de Leyhoeve. Het functiehuis van Leyhoeve Zorg B.V. kent de volgende functies:

1. Huiskamervader/moeder
2. Leerlingen en stagiaires van diverse opleidingen van niveau 1 tot en met 3 IG
3. Helpende zorg en welzijn niv. 2
4. Individuele begeleider
5. Verzorgende niveau 3
6. Verzorgende niveau 3 IG
7. Verpleegkundige niveau 4
8. Verpleegkundige niveau 5
9. Zorgcoach
10. Zorgcoördinator en Structuurcoach Zorg

In de tabel hieronder wordt het aantal werknemers per cluster weergegeven.

Nachtdienstteam (Passiebloem)	7
Begane grond (Bloemendaal en Klaproos)	38
Eerste verdieping (Madelief)	41
Reguliere Thuiszorgteam (Jasmijn)	21
Totaal	
Totaal aantal medewerkers in dienst 31-12-2017	107

2.4.3 Doorstroom personeel 2017

Doorstroom

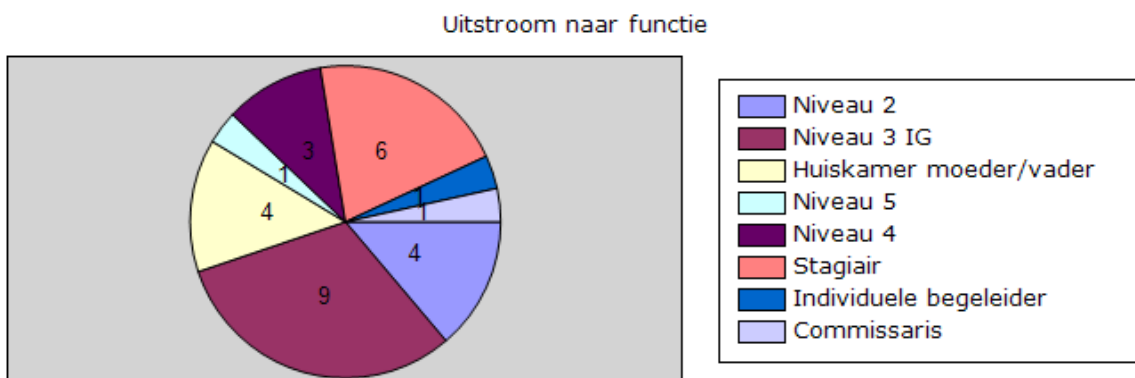
De Leyhoeve kent een aangenaam leerklimaat. Er wordt gestreefd naar een veilige omgeving, waarin het normaal is om je kwetsbaar op te stellen bij het leren van nieuwe theorie en het toepassen hiervan in de praktijk. De ervaring leert dat een open cultuur de sleutel is tot verbetering.

De organisatie krijgt hierdoor de kans om het beste uit medewerkers te halen, kwaliteiten van medewerkers te benutten en de werkprocessen te optimaliseren. Tevens is het logisch dat medewerkers elkaar aanspreken om tot verbetering te komen. Een collegiale opmerking is bedoeld om elkaar te verbeteren en te ontwikkelen.

Ook op functieniveau zijn doorstroommogelijkheden. Zo wordt er bijvoorbeeld een scholing aangeboden voor Helpende+.

2.4.4 Uitstroom 2017

In de periode van 1-1-2017 tot en met 31-12-2017 zijn er in totaal 29 medewerkers uitgestroomd, dit op een totaal van 107 medewerkers op peildatum 31-12-2017.



Reflectie

Terugkijkend heeft de Leyhoeve Zorg geen concessies gedaan aan de uitgangspunten in de visie, namelijk de liefdevolle aanwezigheid van zowel zorgpersoneel als huiskamervaders en – moeders. Daarnaast heeft het snel vol raken van de zorgsuites de optimale personeelssamenstelling dusdanig onder druk gezet dat veel gebruik is gemaakt van uitzendkrachten. Hiermee is het uitgangspunt van voldoende en deskundig personeel gehandhaafd, maar is ingeleverd op het kennen van de persoon

en de visie van de Leyhoeve. Daarom worden er sinds enkele maanden schetsen van een bewoner gemaakt en voor iedere dienst dat een uitzendkracht aanwezig is, uitgeprint. Ook zijn veel taken rondom personeelszaken op uitvoerend niveau bij de zorgcoaches neergelegd, waardoor er voor een plan rond optimale personeelssamenstelling en voor passend personeelsbeleid nauwelijks ruimte was. Uit de feedback van collega-bestuurders uit het lerend netwerk blijkt, dat zij graag meer en diepgaandere informatie over de uitstroom zouden lezen. Voor 2018 zullen we ons kwaliteitsplan aanpassen op deze inzichten en meer toewerken naar vaste teams, naar tactische en strategische personeelssamenstelling, naar ondersteuning op het vlak van HRM en het borgen van voldoende intervisie en reflectie momenten. Tevens zullen we de on-boarding pilot evalueren en ook in 2018 een onboarding aanbieden.

2.4.5 Ziekteverzuim

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim binnen de Leyhoeve is met 4,75 % lager dan landelijk gemiddeld in 2017. Het landelijk gemiddelde ligt voor het jaar 2017 op 5,1%. De Leyhoeve doet er alles aan om dit percentage lager dan het landelijk gemiddelde te houden, bijvoorbeeld met het doorvoeren van de cultuur. Er wordt veel aandacht geschonken aan de ontwikkeling van de medewerkers, zowel fysiek als mentaal.

Passend bij de Visie op wonen, leven en zorg binnen de Leyhoeve krijgen de medewerkers maximale ruimte om zorg en ondersteuning te leveren vanuit het hart, met professionele verstandigheid. Hiermee heeft de medewerker alle ruimte om de eigen creativiteit kwijt te kunnen en wordt initiatief gestimuleerd. De zorgcoach biedt een luisterend oor en staat open voor de inbreng van medewerkers.

De Leyhoeve biedt haar medewerkers daarnaast diverse sportmogelijkheden aan, zoals bootcamp, hardlopen en yoga. Op diverse dagen en wisselende tijdstippen kunnen medewerkers kosteloos deelnemen aan de trainingen.

Persoonlijke ontwikkeling staat hoog in het vaandel. Wanneer een medewerker vanuit zichzelf gemotiveerd is om bijvoorbeeld een opleiding of cursus te willen volgen, dan staat de Leyhoeve hier zeer positief tegenover. Er wordt dat samen gekeken hoe hier invulling aan gegeven kan worden. Op deze wijze creëert de Leyhoeve een goede balans tussen werk en ontspanning. Wanneer dit goed in evenwicht is heeft dat een gezonde invloed op het ziekteverzuim.

Reflectie

We hebben in 2017 weliswaar een relatief laag ziekteverzuim gehad en in het kader van goed werkgeverschap doorontwikkeling zowel op fysiek als cognitief vlak gestimuleerd. Toch merken we in de dagelijkse gesprekken met medewerkers dat er nog meer aandacht aan gezond werken besteed mag worden. We willen dan ook in 2018 meer aandacht besteden aan het (na)bespreken van bijvoorbeeld complexe zorgsituaties, het gezamenlijk bouwen aan teams van huiskamervaders/ -moeders en zorgmedewerkers en het meer zichtbaar en aanwezig zijn van de zorgcoaches bij de teams. Hiermee zetten we, uitgaande vanuit de visie van de Leyhoeve, de toon voor goed werkgeverschap en bouwen we gezamenlijk aan een prettig leef- en werkklimaat.

3. Maatschappelijk Ondernemen

Binnen de visie van de Leyhoeve is het begrip "**Leefplezier**" een belangrijke pijler. Dit betekent dat de Leyhoeve het belangrijk vindt dat bewoners, ondanks hun zorgvraag, het leven kunnen leven zoals zij dat wensen. De wensen vanuit de bewoner en diens mantelzorger(s) zijn leidend in de ondersteuning bij het leven dat vanuit de Leyhoeve geboden wordt. De wensen, afspraken en verantwoordelijkheden worden vastgelegd in het Leefplan. Dit is een overzichtelijk en werkbaar document dat gebaseerd is op de pijlers van Positieve Gezondheid volgens Machteld Huber. Er is gekozen voor de term 'Leefplan' omdat 'leef je leven' hierin centraal staat en niet de zorgafspraken. De geboden ondersteuning wordt vanuit de thuissituatie rondom de bewoner georganiseerd. Dit gebeurt in samenwerking met de bewoner, de mantelzorger(s) en eventueel verschillende deskundigen.

De Leyhoeve is actief in meerdere commissies van het ministerie van VWS en binnen de zorg in Nederland. Als lid van Radicale Vernieuwing Verpleeghuiszorg is zij in gesprek met andere zorgorganisaties en branchepartijen om mee te denken over vernieuwing in de zorg. Dit moet niet alleen een wettelijk kader kennen maar ook van binnenuit komen. Binnen deze beweging werkt De Leyhoeve nauw samen met het LOC, het ministerie van VWS, de drie andere kerndeelnemers (Topaz, Surplus en Sensire), de ring van organisaties die samen de beweging Radicale Vernieuwing vormt en haar Cliëntenraad.

In het programma Waardigheid & Trots komt de samenwerking met andere organisaties wederom aan bod. De Leyhoeve werkt hierin themagericht samen met andere zorgorganisaties om tot betere zorg in Nederland te komen. Het bezoeken of zelf organiseren van congressen hoort hierbij, voor maximale uitwisseling van kennis en ervaringen.

De Leyhoeve is daarnaast aanbieder van stageplaatsen voor leerlingen van Prins Heerlijk, een zorgopleiding voor 16-27 jarigen die niet op het regulier MBO terecht kunnen. Deze leerlingen volgen een opleiding op niveau 1, 2 of 3 en hebben op bepaalde wijze een afstand tot de arbeidsmarkt. In de Leyhoeve wordt extra begeleiding geboden aan deze leerlingen, waardoor ze in staat zijn hun diploma te behalen. Ook werken er binnen de Leyhoeve verschillende medewerkers die voorheen afhankelijk waren van een UWV-uitkering, maar binnen het concept van de Leyhoeve een passende functie hebben gevonden en daarmee een nieuwe kans en uitdaging zijn aangegaan als bijvoorbeeld huiskamervader/-moeder.

3.1 Verslag inzake de Cliëntenraad

Vormgeving medezeggenschap

De Leyhoeve heeft de formele medezeggenschap van bewoners neergelegd bij de Cliëntenraad. In het Instellingsbesluit van de Cliëntenraad worden nadrukkelijk de principes en uitgangspunten voor goede zorg van Leyhoeve Zorg B.V. benoemd. Het doel is de beste zorg te leveren. Dit betekent dat alle onderwerpen op de agenda en de onderlinge discussies hierop gefocust moeten zijn. De Cliëntenraad is opgericht op 21 oktober 2016 en kent 5 leden. Drie leden vanuit de bewoners van de woonappartementen en twee (vertegenwoordigers) van de bewoners van de zorgsuites. Het functioneren van de Cliëntenraad wordt ondersteund door de directiesecretaresse en een zorgcoach. De Cliëntenraad beschikt nog niet over een eigen budget, wel worden reguliere activiteiten bekostigd en is er de mogelijkheid voor tegemoetkoming in de onkosten van de leden. De Cliëntenraad is aangesloten bij het LOC en neemt actief deel aan de bijeenkomsten die worden georganiseerd door het LOC en het zorgkantoor. De Leyhoeve betreft de Cliëntenraad ook in de congressen die zij organiseert binnen Radicale Zorgvernieuwing, de totstandkoming van de 'Leydraden' en Waardigheid en Trots.

Overige gespreksonderwerpen van de Cliëntenraad:

- De werkwijze van nachtzorg
- De werking van de alarmering en het zorghorloge (domotica)
- Waardigheid & Trots & Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg
- Wet kwaliteit, klachten en geschillen Zorg
- Incidenten rapportage en gezamenlijk vormgeven leerdoelen
- Uitkomsten Rapportage kwaliteitmeetsysteem One-2-Ten
- Implementatie Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg
- Medicatiesysteem en Leydraad Medicatieveiligheid
- Sessie GGD infectiepreventie en maatregelen op het gebied van hygiëne

Reflectie

In 2017 heeft de Cliëntenraad zich ten volle ingezet om de kwaliteit, veiligheid en dienstverlening van de Leyhoeve Zorg BV voor haar bewoners kritisch en constructief te volgen. Ondanks meerdere wisselingen in de organisatie en een toenemend beroep dat op de leden, de voorzitter en de secretaris van de cliëntenraad is gedaan in deze periode van ontwikkeling en groei, hebben zij zich steeds constructief kritisch ingezet en meer dan de wettelijke rol van hen vereist bijgedragen aan de ontwikkeling van de zorg in de Leyhoeve. Voor 2018 willen we met hen zorgvuldig kijken naar de wijze waarop en de dossiers waarin zij betrokken zijn, zodat hun inzet past bij de beschikbaarheid en de tijdsinvestering. De Leyhoeve zal de ondersteuning van de cliëntenraad zodanig vormgeven dat hen werk uit handen genomen wordt en zij hun belangrijke bijdrage kunnen blijven leveren.

4. Toezicht, bestuur en medezeggenschap

4.1 Governancecode

Binnen de Leyhoeve is een omgeving gecreëerd waarbinnen wonen, gastronomie, faciliteiten en zorg geïntegreerd of afzonderlijk van elkaar kunnen worden aangeboden. Deze manier van organiseren vraagt om verschillende bedrijfsonderdelen of besloten vennootschappen, respectievelijk Leyhoeve Exploitatie B.V. en Leyhoeve Zorg B.V.

Met betrekking tot de Zorgbrede Governancecode onderschrijft Leyhoeve Zorg B.V. de vastgelegde richtlijnen en criteria voor zorgvuldig bestuur en de borging daarvan. Bestuur en toezichthouders zijn zich ervan bewust dat het bij de naleving van de Governance Code niet alleen gaat om het zich houden aan de regels, maar ook om de echte intentie dienstbaar te zijn aan de maatschappelijke doelstelling van de Leyhoeve. Bij het afleggen van openbare verantwoording over haar beleid en activiteiten beoogt de Leyhoeve de uitgangspunten van de Zorgbrede Governancecode te volgen. Het betrekken van belanghebbenden bij het beleid gebeurt door het bestuur en de toezichthouders vanuit een open en actieve relatie. Naast raadpleging van belanghebbenden of hun vertegenwoordigers speelt hierbij ook adequate informatieverstrekking een belangrijke rol.

Leyhoeve Zorg B.V. werkt aan de verdere implementatie van de Zorgbrede Governancecode.

Zij streeft er naar deze in het tweede kwartaal van 2018 volledig te implementeren. De openstaande aandachtspunten zijn als volgt:

- Vertrouwenspersoon voor personeel aanstellen
- Klokkenluidersregeling opstellen
- Reglement voor Raad van Toezicht (RvT) opstellen
- Reglement voor Raad van Bestuur (RvB) opstellen
- Oprichten OR
- Reglement voor conflicten RvB/RvT opstellen
- Toezichtsvisie voor RvT opstellen
- Vaststellen leden RvB die eindverantwoordelijk zijn voor Leyhoeve Zorg BV
- Inrichten governance en overlegstructuur AVA/ RvT/ RvB

Ondanks het feit dat de Zorgbrede Governancecode nog niet volledig is geïmplementeerd binnen de Leyhoeve, zijn de meest essentiële onderdelen uiteraard opgenomen in de manier van werken. Zo zijn er verschillende overlegstructuren en werkvormen waarbij de RvB volledig is aangesloten en waarin zij zich faciliterend opstelt naar alle betrokkenen. Hierbij heeft het de voorkeur om zowel in persoon aanwezig te zijn, als om betrokkenheid te tonen middels verslaglegging binnen digitale systemen en documentatie.

Hierbij gaat het om de volgende interne organen en werkvormen:

- Huiskamergesprekken
- Regelmatige aanwezigheid op de werkvloer
- Afstemmingsmomenten met (zorg)coaches en verpleegkundigen
- Bewonersbijeenkomsten
- Uitkomsten analyse kwaliteitmeetsysteem One-2-Ten
- Procesopvolging van incidenten, verbetermomenten en leermomenten
- Ontwikkelingsessies van de Leydraden
- Leyhoeve congressen
- Personeelsscholingen
- Bijwonen van Waardigheid & Trots bijeenkomsten en voortgangsgesprekken
- Deelname aan Radicale Zorgvernieuwing werksessies
- Procescoördinatie van Tranzo onderzoek
- Management team -overleg

- Terugkoppeling zorgoverleg
- Maandelijks overleg met locatiemanager
- Overleg met Cliëntenraad

Op deze manier heeft de RvB een duidelijk inzicht in het functioneren van de organisatie. Daarnaast kan zij sturen daar waar nodig en toezicht houden op de kwaliteit en veiligheid voor de bewoners en de medewerkers van de Leyhoeve. Zoals eerder omschreven heeft de RvB samen met de medewerkers de visie en missie verder vertaald naar de Leydraden die gelden binnen de Leyhoeve als het fundament voor alle zorg-gerelateerde werkzaamheden.

Reflectie

De Leyhoeve heeft in de tweede helft van 2017 geïnventariseerd welke onderdelen van de Zorgbrede Governancecode nog niet volledig geïmplementeerd zijn. Daarbij werd ook gekeken welke aspecten eventueel om aanpassing of uitleg vragen. Dit omdat de Leyhoeve een nieuw zorgconcept behelst waarbij zorg zonder behandeling en wonen afzonderlijk van elkaar worden aangeboden, in combinatie met een aantal pluspunten zoals het huiskamerconcept. Hierdoor oogt de Leyhoeve als een intramurale woonvoorziening die verpleeghuiszorg biedt, waarbij alle processen verlopen zoals gebruikelijk is in een verpleeghuis. Bij de Leyhoeve, zowel binnen de reguliere appartementen als in de zorgsuites, wonen de bewoners 'thuis' en willen de medewerkers vooral vanuit die hoedanigheid samen met de bewoner, mantelzorger, vrienden, familie en huisarts de zorg afstemmen en regelen. De Leyhoeve is ervan overtuigd dat je op deze manier de (zorg)ondersteuning echt persoonsgericht kunt organiseren en dat bewoners op die manier samen aangenaam oud kunnen worden. In 2018 willen we de onderdelen van de Governancecode die nog niet volledig zijn geïmplementeerd afronden, zodat een heldere governance passend bij de maatschappelijke doelstelling ook daadwerkelijk met het nieuwe zorgconcept gerealiseerd is.

4.2 Toezichthoudend orgaan

Jaarverslag Raad van Toezicht Leyhoeve Zorg B.V.

Op 1 januari 2017 bestaat de Raad van Toezicht uit twee leden te weten de heren Prof. Dr. Jos MGA Schols en Dr. Gerd BM Leers.

In 2017 heeft de RvT het bestuur zowel collectief als individueel met raad en daad terzijde gestaan. Bijzonder is in dit verband dat de heer Tromp Bakker vanwege het plotselinge vertrek van de locatiedirecteur in Tilburg de functie van interim locatiedirecteur heeft vervuld van september 2016 tot en met maart 2017. Op 24 december 2016 heeft hij daarom zijn functie als commissaris neergelegd.

Reflectie

In 2017 is door de RvT inzake de onderwerpen steeds in gezamenlijkheid met de directie of bestuurders overleg geweest en slechts beperkt formeel vergaderd. Deze continue informatie via moderne communicatiemiddelen wordt positief beoordeeld. In 2018 willen we conform Governance code en passend bij de maatschappelijke doelstelling een RvT oprichten met bijpassend reglement.

4.3 Raad van Bestuur

Samenstelling van de Raad van Bestuur per 31 december 2017

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>
Dhr. J.J.H.M. van Melick	Bestuurder
Dhr. F.A.H. Beurskens	Bestuurder
Dhr. H.J.M.T. Roozen	Bestuurder
Dhr. L.W. van Rij	Bestuurder

Het besturingsmodel kent een Raad van Bestuur met gezamenlijke beslissingsbevoegdheid.

Bezoldiging

De Raad van Bestuur geniet vooralsnog geen bezoldiging. Op het moment dat de organisatie voldoende op eigen (financiële) benen kan staan, zal er ook een bezoldiging volgen voor de bestuurders. De bezoldiging voor de Raad van Toezicht bedraagt €22.100 voor het boekjaar 2017.

Reflectie

De Leyhoeve heeft in 2017 een flinke groei en ontwikkeling doorgemaakt. De structuur van de RvB is gedurende het jaar ongewijzigd gebleven. In het jaar 2017 zijn er vele (structuur)wijzigingen in de organisatie doorgevoerd en hebben er tevens wijzigingen plaatsgevonden binnen het middenmanagement en de aansturing van de locatie Tilburg. Terugkijkend was het een periode vol ontwikkeling die de noodzaak tot een heldere bestuursstructuur, verantwoordelijkheidsverdeling en beslissingsbevoegdheden naar voren heeft gebracht. In 2018 gaan we als Leyhoeve Zorg BV hier verdere stappen in zetten, samen met de bewoners, naasten, medewerkers, cliëntenraad, de Raad van Bestuur, Raad van Toezicht en aandeelhouders. We hebben er alle vertrouwen in dat we samen met deze betrokkenen de governance, het leiderschap en management helder vorm en inhoud gaan geven. We zullen dit ook in het kwaliteitsplan voor 2018 opnemen.

5. Beleid, inspanning en prestaties

5.1 Kwaliteit

Leren en verbeteren van kwaliteit "van regels naar relaties"

In de visie van de Leyhoeve is **Kwaliteit** een belangrijke kernwaarde. Voor de Leyhoeve betekent dit dat het mogelijk is om jezelf steeds te blijven ontwikkelen en dat het leerklimaat opbouwend, ondersteunend en prettig is. De Leyhoeve wil verantwoorde en kwalitatief goede zorg leveren met gekwalificeerde medewerkers. Zij gelooft in het samen ontwikkelen van kennis en heeft zich aangesloten bij een aantal landelijke bewegingen die actief met elkaar en van elkaar willen leren. Daarbij worden de medewerkers van de Leyhoeve ondersteund door een actieve Cliëntenraad die vanuit intrinsieke motivatie meedenkt in alle processen rondom leren en ontwikkelen. De Leyhoeve vindt het daarbij belangrijk om de gedeelde kennis generatiebreed te kunnen delen met de professionals van de toekomst. Aangezien samen leren en verbeteren een kernthema is zowel binnen de Leyhoeve als binnen het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en reflectie hiervoor een belangrijke voorwaarde is, sluiten we iedere paragraaf of hoofdstuk af met een reflectie. De inzichten die we uit deze reflecties ophalen zullen we dan ook gebruiken om van te leren en ons kwaliteitsplan voor 2018 te verbeteren op basis van het geleerde. Hiermee maken we samen leren en verbeteren niet alleen achteraf waar, maar gebruiken we het ook daadwerkelijk voor het verbeteren van de zorg van morgen.

5.2 Persoonsgerichte Zorg en ondersteuning

Persoonsgerichte zorg gaat over de wijze waarop de bewoner in alle levensdomeinen uitgangspunt is bij zorg- en dienstverlening met als doel de bijdrage aan de kwaliteit van leven van een bewoner zo optimaal mogelijk te laten zijn. Deze zorg vindt plaats binnen een relatie tussen de bewoner en zijn naasten, zorgverleners en zorgorganisatie. De kwaliteit van deze relaties in combinatie met de deskundigheid en competenties van de zorgverleners, bepaalt mede de kwaliteit van de zorg en draagt bij aan de kwaliteit van leven van de bewoner. Dit uitgangspunt heeft de Leyhoeve in haar visie opgenomen en draagt dit op verschillende manieren uit. Op het gebied van persoonsgerichte zorg en ondersteuning zijn de vier onderscheiden thema's hieronder uitgewerkt.

Compassie

Binnen de Leyhoeve is het van groot belang dat cliënten nabijheid, vertrouwen, aandacht en begrip ervaren. Daarom heeft de Leyhoeve in haar concept en uitgangspunten deze onderwerpen opgenomen. Het uitgangspunt van goede zorgverlening, maar vooral ook het leefplezier, is de mens zelf met alle behoeften die daarbij komen kijken. Voor nabijheid werken we met zowel zorgprofessionals als huiskamervaders en – moeders. Vertrouwen heeft in de uitwerking een plaats gekregen doordat bewoners twee buddy's hebben, een voor de zorg en een voor het dagelijkse leven. Daarmee wordt de totale mens met zijn verleden en persoonlijkheid gezien en als uitgangspunt genomen, waarbij zorg op maat geleverd wordt. Begrip voor het ziektebeeld en de mogelijke beperkingen of gedragingen die als gevolg van dementie op kunnen treden, wordt ondervangen doordat een groot aantal medewerkers een uitgebreide scholing over de Brein Omgevingsmethodiek heeft gevolgd. Ook in het onboardingprogramma wordt aandacht besteed aan persoonlijke ontwikkeling, gastvrijheid, cultuur en mensgerichtheid.

Uniek zijn

De bewoner wordt gezien als mens met een persoonlijke context die ertoe doet en met een eigen identiteit die tot zijn recht komt. Het unieke levensverhaal van de bewoners van de zorgsuites wordt in eerste instantie door de bewoner zelf of diens mantelzorger(s) vastgelegd in het formulier "Dit ben ik", dat de zorgcoach of buddy meeneemt bij het huisbezoek. Op de dag van inhuizing wordt dit

formulier meegebracht en worden belangrijke zaken die van invloed kunnen zijn op de zorg van nu vastgelegd in het Leefplan onder het kopje “vaste zorgafspraken”. In het Leefplan staat onder andere hoe men aangesproken wil worden, wat zijn bijzondere persoonskenmerken zijn en hoe deze zijn ontstaan, wat vindt en vond men prettig qua bejegening, zorg etc.. De aan de bewoner gekoppelde huiskamer-buddy draagt in 2018 vervolgens zorg voor het verlevendigen van het verhaal in een levensboek, dat vanzelfsprekend samen met de bewoner en diens mantelzorger wordt opgemaakt. Dilemma’s worden samen besproken en er wordt van geleerd.

Autonomie

Voor de bewoner is de mogelijkheid van eigen regie over leven en welbevinden leidend. Dat geldt ook voor de zorg in de laatste levensfase. De autonomie van de bewoner wordt binnen de Leyhoeve zoveel mogelijk gestimuleerd. Dat begint al bij de vorm waarin de zorg verleend wordt, omdat mensen in hun eigen ‘huis’ blijven wonen. Daarmee wordt de autonomie van de eigen ruimte, privacy en persoon al in de gebouwelijke omgeving gestimuleerd. Met gebouwelijke omgeving bedoelen we de eigen woning én de woonomgeving. Ook worden de wensen van de bewoners op alle mogelijke gebieden zoveel mogelijk gevolgd. Met bewoners wordt bijvoorbeeld in de huiskamer gezamenlijk de keuze van het menu besproken en besloten. Ook het dagritme wordt zoveel mogelijk gevolgd door mensen te vragen wat hun wensen zijn en ze hier zoveel mogelijk in tegemoet te komen. Bewoners krijgen de kans zoveel mogelijk zelf sturing over hun leven te behouden, waarbij ook ruimte is om veiligheidsrisico’s af te wegen tegen de kwaliteit van leven.

Zorgdoelen

Iedere bewoner heeft afspraken over en inspraak bij de doelen ten aanzien van zijn/haar zorg en ondersteuning. Landelijk wordt in zorgland zowel door medewerkers als bewoners vaak aangegeven dat de administratieve lasten hoog en tijdrovend zijn, terwijl deze eigenlijk ten goede zou moeten komen aan aandacht en nabijheid. Sinds eind 2017 zijn de Leefplannen van elke bewoner op de zorgsuites concreter gemaakt en gebaseerd op de specifieke wensen van een bewoner. Deze specifieke wensen komen voort uit de levensgeschiedenis en de gesprekken met de bewoner zoals bij inhuizing, maar ook uit de antwoorden op vragen gebaseerd op de pijlers van Positieve Gezondheid en wanneer daar aanleiding voor is ook uit de risicoscan. Uitgangspunt is dat vaste zorgafspraken genoteerd zijn in het Leefplan en er alleen bij afwijking of zo nodig op deze doelen wordt gerapporteerd. Daarnaast heeft iedere bewoner gemiddeld drie SMART geformuleerde doelen waardoor het eenvoudiger en sneller is om doelgericht te rapporteren. Waar voorheen lange teksten werden geschreven over het verloop van de dag, kan er nu worden volstaan met een korte en bondige rapportage die direct gericht is op behoefte van de bewoner. Driemaandelijks kan de bewoner/mantelzorger door middel van een digitale vragenlijst (via het systeem van One2Ten) aangeven of de doelen in het Leefplan nog actueel zijn en halfjaarlijks wordt het Leefplan besproken. Ook vindt er een keer per jaar een MDO plaats. Indien gewenst wordt dit vaker georganiseerd in samspraak met de bewoner en naasten.

Reflectie

De persoonsgerichte zorg en ondersteuning is uitgangspunt van handelen binnen de Leyhoeve. Wanneer je bewoners spreekt, hoor je vaak dat de zorg heel persoonlijk en liefdevol is, en dat er veel kan binnen de Leyhoeve. Wanneer je zorgverleners spreekt geven ze ook aan dat er veel ruimte is voor persoonlijke wensen. Toch zijn er afgelopen jaar ook uitdagingen gebleken. Bijvoorbeeld in dilemma’s waarin de eigen regie en autonomie van een bewoner op gespannen voet dreigt te komen staan met professionele verstandigheid, zoals het omdraaien van dag- en nachtritme, of de verschillende wensen over het samenleven in een huiskamer en de eisen die gesteld worden aan voorzieningen zoals infrastructuur. Deze dilemma’s worden in de wekelijkse overleggen besproken met elkaar en met de zorgcoach en waar nodig ook breder gedeeld. Daarnaast heeft het snel vol raken van de zorgsuites de optimale personeelssamenstelling dusdanig onder druk gezet dat veel gebruik gemaakt is van uitzendkrachten. Hiermee is het uitgangspunt van voldoende en deskundig

personeel gehandhaafd, maar is ingeleverd op het kennen van de persoon. Daarom worden er sinds enkele maanden korte schetsen van een bewoner gemaakt en voor iedere dienst waar een uitzendkracht aanwezig is wordt deze uitgeprint. Voor 2018 zullen we ons kwaliteitsplan aanpassen op deze inzichten en meer toewerken naar tactische en strategische personeelssamenstelling en het borgen van voldoende intervisie en reflectie momenten. Daarnaast zullen we in 2018 nog meer aandacht besteden aan het centraal stellen en vindbaar maken van de persoonlijke voorkeuren (ook in het leefplan), zodat dit te allen tijde duidelijk herkenbaar in beeld is.

5.2 Wonen en Welzijn

Deze paragraaf gaat over de wijze waarop zorgverleners binnen de Leyhoeve in onze zorg- en dienstverlening oog hebben voor optimale woonkwaliteit, het welzijn van cliënten en hun naaste(n), en de wijze waarop we als Leyhoeve gericht zijn op het bevorderen en ondersteunen ervan. Zoals het kwaliteitskader aangeeft speelt de zorg van lichaam en geest een rol, maar is de woon- en leefomgeving (waarin de bewoner die zorg ontvangt) eveneens van groot belang voor de kwaliteit van leven. Dit kan de Leyhoeve van harte ondersteunen en is mede de reden geweest dat het concept voor de woonomgeving van de Leyhoeve er op dit moment zo uit ziet. Er is een uitgebreid behoeftenonderzoek gedaan en op basis hiervan is het gebouw om mensen heen gebouwd. Zo hebben alle bewoners een eigen appartement met voorzieningen, dat geheel is toegespitst - zoveel mogelijk op zichtbare en onzichtbare wijze - op het wonen met toenemende beperkingen of een zware zorgvraag. Het 'Uurtje Geluk' is een extra investering en draagt bij aan zowel de zinvolle tijdsbesteding van mensen die in de Leyhoeve werken of wonen, als degenen die de Leyhoeve bezoeken. Daarnaast worden de activiteiten, omdat het om kleinschalig georganiseerde zorg en ondersteuning gaat, afgestemd op de specifieke kenmerken van de bewoners die op dat moment aan de huiskamer gekoppeld zijn. Ook worden er regelmatig grootschaliger activiteiten georganiseerd waar bewoners al dan niet aan deel kunnen nemen.

In het Kwaliteitskader zijn de volgende vijf thema's onderscheiden, vandaar dat we hieronder omschrijven op welke wijze de Leyhoeve aan deze thema's invulling heeft gegeven de afgelopen maanden.

Zingeving

Zingeving in de zin van zinvol leven maakt onderdeel uit van de pijlers van Positieve Gezondheid die Machteld Huber onderzocht en uitgewerkt heeft. Deze pijlers liggen aan de basis van ons kwaliteitsmeetsysteem en worden ook als kapstok gebruikt voor het Leefplan. In 2017 is een start gemaakt met het integreren van de kernwaarden van Positieve Gezondheid binnen het Leefplan en daarmee ook in de cyclus van de gesprekken die zowel in de huiskamer, zorg, tussen bewoners, naasten en medewerkers plaatsvinden. Daarnaast zien we dat familie in belangrijke mate bijdraagt aan aandacht en ondersteuning van levensvragen en maakt de familie binnen de Leyhoeve dan ook een onmisbaar onderdeel uit van het wonen en leven.

Zinvolle tijdsbesteding

Hierbij gaat het om aandacht en ondersteuning van activiteiten die voor de bewoner het leven de moeite waard maken. Dat gaat niet altijd om grote evenementen, maar meestal om de kleine dingen. Daarom heeft de Leyhoeve in haar visie en opzet van de zorg en ondersteuning extra ingezet op huiskamervaders en – moeders. Zij zijn de spil in het dagelijkse leven en spelen een belangrijke rol in het kennen en herkennen van behoeften op het gebied van leefplezier van bewoners. Doordat de huiskamers uit kleine groepen bestaan en er de hele dag, van vroeg in de ochtend tot laat in de avond een huiskamervader of –moeder aanwezig is, is er tijd voor zinvolle tijdsbesteding. Deze wordt dan ook op de persoon en de groep afgestemd en kan per dag wisselen. Binnen de Leyhoeve is er geen activiteitenrooster waarop bijvoorbeeld bingo, een dansgroep of andere standaard grootschalige activiteiten georganiseerd worden. Wel zijn er diverse gelegenheden en voorwaarden

aanwezig, zoals een dierenweide, een nabijgelegen park, de winkel, de brasserie, de pizzeria waar (klein) kinderen samen met opa en oma pizza kunnen bakken en het kinderdagverblijf met bezoeken op de zorgsuites. Hiermee worden bewoners gestimuleerd om te bewegen en het leven te leiden dat zoveel mogelijk past bij de persoon. Bij gelegenheden worden activiteiten grootschaliger georganiseerd. We merken echter dat juist de kleine en dagelijkse activiteiten in en rond de huiskamers voor bewoners een zinvolle tijdsbesteding vormen. Daarnaast beschikt de Leyhoeve over een ingenieus systeem waarmee aansluitend op een bestaande behoefte mensen in hun gezondheid gevolgd kunnen worden, maar waarmee ook dwaaldetectie onderdeel kan zijn van het dienstenpakket. Zo blijft de bewegingsvrijheid van bewoners optimaal en kan ook de zorgverlening aangepast worden aan de behoefte. Mantelzorgers en bewoners kunnen bij de buddy's aangeven of er specifieke wensen of behoeften zijn en hierover gaat men dan in gesprek. In het komende jaar gaan we nog meer aandacht besteden aan passende activiteiten voor een zinvolle daginvulling. Hiervoor hebben de cursisten van de BreinOmgevingsmethodiek cursus een voorstel gemaakt. Dit wordt gezamenlijk besproken en de meest passende voorstellen zullen daadwerkelijk uitgevoerd gaan worden.

Schoon en verzorgd lichaam en verzorgde kleding

Bij schoon en verzorgd lichaam en kleding gaat het om aandacht en ondersteuning van persoonlijke verzorging. Bewoners kunnen naar eigen wens en behoefte en in overleg met hun naasten de dagelijkse verzorging van lichaam en kleding ontvangen. Bedtijden, toiletgang, douchen/wassen, haardracht, make-up, kledingkeuze, bril en gehoorapparaat maken hiervan vast onderdeel uit. Met de digitale feedback tool van One2Ten kan zowel de bewoner als de naaste evalueren of deze belangrijke voorwaarden goed zijn geborgd binnen zowel het Leefplan als de zorgverlening binnen de Leyhoeve. Vanzelfsprekend vindt de dagelijkse afstemming vanuit de relatie en in dialoog met de bewoners plaats.

Familieparticipatie en inzet vrijwilligers

Bij dit thema gaat het over ruimte bieden aan de rol van mantelzorgers en over de afbakening van de inzet van de rol van vrijwilligers. Familieleden worden door de buddy's actief uitgenodigd om op de zorgsuites te komen om bijvoorbeeld een hapje mee te eten of om te ondersteunen bij een activiteit. Daarnaast is het sociale netwerk van de bewoner welkom en krijgen zij de ruimte om in de zorg en ondersteuning te participeren. We zien dat veel familieleden de mogelijkheden van de eigen zorgsuite benutten voor een moment alleen met de bewoner, maar ook gebruik maken van bijvoorbeeld de momenten in de huiskamer om samen de maaltijd te nuttigen, of om samen een wandeling in het park te maken. Daarnaast biedt het Uurtje Geluk zowel bezoekers, medewerkers als naasten de mogelijkheid bij te dragen aan een zinvol en waardevol leven voor de bewoners door vanuit zichzelf en hun karaktersterktes een Uurtje Geluk te doneren.

Wooncomfort

Bij wooncomfort gaat het om zaken als gastvrijheid, maaltijden, schoonmaak en inrichting. De inrichting van de Leyhoeve is zo goed mogelijk aangepast aan de zorg- en ondersteuningsbehoeften van de bewoners. Gastvrijheid is een van de kernwaarden van de Leyhoeve. Bij wooncomfort uit zich dit in een schone en veilige woon- en leefomgeving. Het met eigen meubels inrichten van de zorgsuites. Het samen koken met cliënten die dit willen, navragen of de maaltijden smakelijk zijn en indien dit niet het geval is hier samen actie op ondernemen en het samen beslissen over de maaltijdkeuze. In het kwaliteitsplan heeft de Leyhoeve vermeld dat zij graag actuele trends en inzichten op het gebied van ouderenzorg en ontwikkelingen bij andere organisaties blijft volgen en hen ook uitnodigt voor wederzijdse inspiratie sessies. Inmiddels hebben er meerdere inspiratie sessies plaatsgevonden, waarbij wederzijdse inzichten zijn gedeeld.

Reflectie

Op het gebied van wonen en welzijn zijn vele voorwaarden aanwezig voor een prettige, veilige woonomgeving met voldoende tijd voor een zinvolle daginvulling. Terugkijkend hebben we veel geleerd van de innovatieve wijze waarop het woongebouw is vormgegeven. Voordelen zijn de ruime persoonlijke zorgsuites waar mensen hun eigen sfeer en meubels mee kunnen nemen, de ingebouwde slimme elektronica en bijvoorbeeld de mogelijkheid tot gebruik van een plafondlift. Ook de innovatieve manier van vloerbekleding maakt dat de looproutes voor mensen met dementie prettig zijn. De nisjes en aankleding geeft voor bewoners die rondlopen veel afleiding en tegelijkertijd mogelijkheden tot contact en gespreksstof voor bezoekers en medewerkers. Er zijn ook aandachtspunten, zoals deuren die verzakken vanwege het werken van het gebouw en een infrastructuur die nog niet geheel dekkend is waardoor bijvoorbeeld alarmeringen niet altijd tijdig binnenkomen bij de zorg. Ook op het gebied van activiteiten zien we mogelijkheden tot verbetering. We hopen deze nog meer en beter aan te kunnen laten sluiten bij de doelgroep en de behoeften. Dit zijn aandachtspunten die we in 2018 in ons kwaliteitsplan opnemen en vervolgens invullen zodat het wonen en welzijn nog verder verbeterd wordt.

5.3 Veiligheid

Werken aan zorginhoudelijke kwaliteit gaat uit van professionele standaarden en richtlijnen. Voor veiligheid betekent het dat de Leyhoeve zoveel mogelijk vermijdbare schade bij bewoners wil voorkomen en leert van veiligheidsincidenten. Het streven naar optimale veiligheid heeft hoge prioriteit, maar wordt ook gezien in balans met andere waarden in de verpleeghuiszorg.

Voor het werken volgens professionele standaarden en richtlijnen heeft de Leyhoeve voor medewerkers de Vilans-KICK protocollen beschikbaar. Deze protocollen worden landelijk op één plaats, bij het kenniscentrum langdurende zorg Vilans, bijgehouden en zijn zorginhoudelijk van aard. Daardoor hebben medewerkers altijd toegang tot de meest recente zorginhoudelijke protocollen. Deze staan op de SharePoint omgeving, een digitale omgeving waar medewerkers van de Leyhoeve toegang toe hebben met hun persoonlijke inlogcode. Hiermee dragen we er zorg voor dat er geen papieren verouderde protocollen in omloop zijn en medewerkers steeds de meest up-to-date gegevens kunnen inzien. Daarnaast zijn er verscheidene Leydraden ontwikkeld, waarin op begrijpelijk wijze wet- en regelgeving vanuit de visie en kernwaarden van de Leyhoeve is vertaald naar toepassing in de praktijk.

Een voorbeeld hiervan is de Leydraad Vrijheid, die na een expertsessie met onder andere sparringpartners van V&VN, Ministerie van VWS, Zorginstituut en IGJ i.o., nog beter is toegespitst op de extramurale maar geclusterde woonsituatie van de bewoners van de Leyhoeve. De Leyhoeve heeft geen BOPZ erkenning en wil ook graag een open woonomgeving blijven, passend bij de visie. Daarom worden er geen vrijheidsbeperkende maatregelen of dwang toegepast binnen de Leyhoeve en is de Leydraad aangepast in taalgebruik. Er kunnen desgewenst wel hulptoepassingen worden ingezet wanneer de bewoners of naasten hieraan behoefte hebben of om vragen en wanneer er geen sprake is van verzet tegen de toepassing door de bewoner. We noemen dit hulptoepassingen, omdat het geen vrijheidsbeperkende middelen betreft. De inzet van hulptoepassingen wordt vastgelegd in het Leefplan en halfjaarlijks geëvalueerd met alle betrokkenen en waar nodig multidisciplinair met de huisarts, een specialist ouderengeneeskunde of eventuele andere disciplines. Daarnaast is de Leyhoeve uitgenodigd om in 2018 deelnemer te zijn aan een pilot die in aanloop naar de nieuwe wet Zorg en Dwang wordt geformeerd.

Op het gebied van medicatieveiligheid is de ontwikkeling in 2017 in een hoog tempo verlopen. Na vele gesprekken met het ministerie van VWS, de beroepsverenigingen V&VN en Verenso, de IGJ i.o. is de Leyhoeve de eerste organisatie waar huiskamervaders en -moeders na een intensieve training,

melding van bekwaamheid en bevoegdheid en instemming van de betrokkenen, mogelijk medicatie uit baxterrollen mogen aanreiken aan bewoners. De Leyhoeve doet dit vanuit de gedachte van de positie van de bewoner, die ook binnen de zorgsuites op de Leyhoeve zoveel mogelijk leeft als thuis. Juist de verschillen in dagritme, dagelijkse wisselingen maken het voor zorgmedewerkers soms moeilijk om bepaalde medicatie op voorgeschreven momenten aan te reiken. Bewoners zijn bijvoorbeeld net in slaap gevallen of een wandeling aan het maken. Om te voorkomen dat medicatie dan niet gegeven kan worden of voor bewoners op een onprettig moment komt, is vanuit de visie gedacht dat de dichtstbij aanwezige, net zoals thuis, de medicatie zou kunnen aanreiken. Thuis is dat vaak een partner, in de zorgsuites is dat de huiskamervader of –moeder. In de totstandkoming en ontwikkeling van het uitgebreide trainings- en toetsprotocol is gebruik gemaakt van de aanbevelingen uit landelijke richtlijnen (“Brochure veilige principes in de medicatieketen 2016” en de “V&VN leidraad bekwaamheid bij medicatiegeven in de langdurige zorg”).

Op het gebied van decubitus en wondzorg is een aandachtsvelder beschikbaar die wordt ingeschakeld bij wonden en/of decubitus. Voor 2018 staat een doorontwikkeling van de digitale leeromgeving op het programma waarin ook wondzorg en decubituszorg opgenomen wordt, zodat de specifieke kennis over meerdere mensen verspreid wordt.

De preventie van acute ziekenhuisopname ziet de Leyhoeve als een vorm van advance care planning. Binnen de verschillende teams wordt met bewoners en naasten tijdens inhuizing en tijdens de MDO's gesproken over advance care planning. Zo worden er, ook bij mensen die binnen het Woonlandschap wonen en zorg ontvangen, gesprekken gevoerd waarin verschillende scenario's worden besproken. Zo kan bijvoorbeeld een kwetsbaar evenwicht bij een echtpaar, waarvan beide partners op leeftijd zijn, één van de twee een groot deel van de (mantel)zorg voor de andere partner (bv. met een vorm van dementie) op zich nemen. Dit moet met de mantelzorger en familie besproken worden en wordt ook wel advance care planning genoemd. In het geval dat er onverhoopt een calamiteit plaatsvindt, kan er snel geschakeld worden.

De kwantitatieve en kwalitatieve gegevens op de indicatoren rondom basisveiligheid/kwaliteitsgegevens zullen over verslagjaar 2017 worden aangeleverd aan het Zorginstituut en daarmee opgenomen worden in het openbaar register van het Zorginstituut. Hiermee wil de Leyhoeve haar visie op transparantie en leren onderstrepen en uitdragen.

Reflectie

Op het gebied van veiligheid zijn er grote stappen gezet binnen de Leyhoeve. Veel processen zijn gestructureerder en er zijn protocollen en richtlijnen voorhanden. Tevens zijn er nog leerpunten op het gebied van veiligheid, zoals ook het rapport van de IGJ i.o. uit juni 2017 aangaf. Er heeft in 2017 een calamiteit plaatsgevonden. Deze is inmiddels afgehandeld. De impact van onveilige situaties, daadwerkelijk of ervaren, is groot. Daarom werkt de Leyhoeve samen met haar medewerkers en bewoners hard aan het bieden van liefdevolle zorg met voldoende en deskundige medewerkers, op een veilige manier. Aandachtspunten zijn nog het methodisch werken, professionaliteit in het voeren van de multidisciplinaire gesprekken en de afstemming met huisartsen en andere (para) medische disciplines. Voor 2018 zijn er afspraken met Novicare over de inzet van specialisten ouderengeneeskunde en komen er afspraken met huisartsenpraktijken en andere partijen over de afstemming en inzet.

5.4 Leren en werken aan kwaliteit

Vanuit het Kwaliteitskader krijgen organisaties de verantwoordelijkheid en het vertrouwen om in de lokale context van de dagelijkse praktijk samen continu aan de verbetering van kwaliteit van zorg en ondersteuning te werken. Daarmee ligt de nadruk vooral op een dynamisch ontwikkelproces van samen leren en verbeteren en minder op verantwoording en handhaven aan de hand van gedetailleerde indicatoren. Daarbij gaat het niet zozeer om de foto, maar om de film van hoe een zorgorganisatie met zorgverleners en cliënten aan de verbetering van verpleeghuiszorg werkt.

De Leyhoeve ziet zoals beschreven in hoofdstuk 2.2 leren en verbeteren als een van haar kernwaarden. De uitwerking per thema volgt hieronder.

Kwaliteitsmanagementsysteem

De Leyhoeve heeft in het afgelopen jaar gebouwd aan een eigen Kwaliteitsmanagementsysteem, dat inmiddels bestaat uit de volgende onderdelen:

- Interne audits door zorgcoaches onderling en indien gewenst door RvB, meelopen tijdens zorgmomenten zowel op de dag als in de nacht
- Externe audits jaarlijks met een collega-organisatie (eerste audit door Surplus in Q2 2018)
- Materiële controles ieder kwartaal door de zorgcoach
- Kwaliteitmeetsysteem One-2-Ten (kortcyclisch, Zorgkaart Nederland en Positieve Gezondheid voor bewoners en medewerkers)
- Incidentanalyses per kwartaal (via dashboard One-2-Ten)
- Kwaliteitsoverleg per kwartaal, waarin MIC-analyse (Meldingen Incidenten Cliënten), verbeterplannen en tevredenheid worden besproken die vervolgens ter borging worden geïntegreerd in de PDCA-verbeterplannen (Plan-Do-Check-Act) per cluster (via de OneNote structuur)
- Wekelijkse zorgoverleggen
- Wekelijkse MT-overleggen
- Wekelijkse One Note-huiskameroverleggen
- Maandelijks huiskamergesprekken/ mantelzorgersbijeenkomsten
- Halfjaarlijkse risico-inventarisatie op cliëntniveau
- Jaarlijkse RI&E (Risico Inventarisatie en Evaluatie) op organisatieniveau (implementatie in april 2018)
- Jaarverslag
- Jaarlijks Kwaliteitsplan
- Jaarlijks Kwaliteitsverslag
- Leydraad Beleid, te implementeren in 2018
- Documentenbeheer in SharePoint inclusief procedures/flowcharts/(KICK)protocollen

Om daadwerkelijk te weten of de goede zorg die de Leyhoeve levert ook daadwerkelijk zo ervaren wordt door de bewoners, mantelzorger(s), bezoekers en medewerkers, is het van belang om te meten. Immers zonder kwaliteitsmeting géén vrijheid in regelgeving. Er is gekozen voor One-2-Ten, een continu metend kwaliteitmeetsysteem met een adaptieve vraagmethode. De vragen kunnen dagelijks door iedereen die in de Leyhoeve woont, werkt of bezoekt anoniem digitaal worden ingevuld.

In het kwaliteitmeetsysteem van de Leyhoeve staat de beleving van de bewoner mantelzorger en de medewerker centraal in het evalueren en verbeteren van de kwaliteit. Bij het ontwikkelen van het kwaliteitmeetsysteem is gekozen voor het meten en verbeteren op vier niveaus:

1. Kort Cyclisch: Dit is het meten van verschillende onderwerpen in kortere periodes en kan gaan over bijvoorbeeld activiteiten, eten of bijeenkomsten per periode.

2. Zorgkaart Nederland variant: De vragen die worden gesteld zijn op de vragen van Zorgkaart Nederland gebaseerd. Hierbij wordt onder andere de algemene beleving gemeten volgens de Zorgkaart Nederland domeinen. De Leyhoeve is in gesprek met Zorgkaart Nederland om een directe export van resultaten naar Zorgkaart Nederland als onderdeel van de benchmark te creëren.
3. Positieve Gezondheid bewoners/mantelzorgers: De Leyhoeve streeft naar het behalen en continueren van de hoogst gewenste score op alle pijlers van het SPIN-model van Machteld Huber (Positieve Gezondheid). Daarbij gaat de Leyhoeve individueel bij de bewoners en mantelzorgers de kwaliteit meten, om zo de variabelen te ondervinden en op basis hiervan te verbeteren.
4. Positieve Gezondheid medewerkers: Ook voor medewerkers wordt de kwaliteit van Positieve Gezondheid op dezelfde manier gemeten en op basis van de input verbeterd.

De Leyhoeve streeft op alle gebieden naar het schoolcijfer 9 en waar antwoorden lager zijn, wordt binnen het kwaliteitsmeetsysteem direct doorgevraagd naar verbeterwensen. De antwoorden geven een beeld van waar de Leyhoeve het goed doet (en welke factoren daarbij een rol spelen) en waar verbeterpunten liggen. Daarnaast zijn de uitkomsten 'real time', wat betekent dat wanneer er een onvoldoende valt, er gelijk geschakeld kan worden. De Leyhoeve wil geheel transparant zijn over de uitkomsten van de metingen. Door de uitkomsten te tonen op de website, is er altijd een actueel beeld van de kwaliteitsbeleving van de bewoners, mantelzorgers, bezoekers en medewerkers. In de doorontwikkeling zal aandacht besteedt worden aan verdere afstemming, validering en contextgebonden informatie die deze kwaliteitsmeting oplevert. Deze manier van kwaliteitsmeting geeft de Leyhoeve de kans om gericht en tijdig in te spelen op de aandachtspunten die er zijn, maar ook de mogelijkheden om goede uitkomsten te waarborgen binnen de organisatie.

Jaarlijks geactualiseerd kwaliteitsplan

Het kwaliteitsplan 2018 is opgesteld in samenwerking met betrokken partijen en is openbaar te vinden op de website van de Leyhoeve. In dit kwaliteitsverslag over 2017 hebben we minimaal per thema uit het kwaliteitskader (in totaal acht thema's) een reflectie toegevoegd, zodat we het kwaliteitsplan dat voor 2018 is opgesteld, aan de hand van deze reflectie kunnen verbeteren en het een lerend en levend document blijft. We zijn nog zoekende naar een passend format zodat de kern niet verloren gaat en tegelijkertijd ook alle onderdelen aan bod komen. Verschillende ideeën zijn de revue gepasseerd. Uiteindelijk is, mede vanwege de relatief korte tijdsspanne, gekozen voor een schriftelijke versie. Mogelijk wordt deze nog omgezet in een publieksvriendelijke versie met visuele ondersteuning, zoals bij het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg ook prachtig heeft plaatsgevonden.

Jaarlijks kwaliteitsverslag

Het kwaliteitsverslag zoals dat voor u ligt, is gebaseerd op de evaluatie van doelstellingen en inhoud van het kwaliteitsplan, inclusief (mondelinge) feedback door collega organisaties. Cliënten raadpleging als informatiebron voor de evaluatie van zorg is een vast onderdeel van de komende kwaliteitsverslagen en is voor de Leyhoeve een vanzelfsprekendheid. Hiertoe zijn zuilen geplaatst waar cliënten en naasten op ieder gewenst moment hun ervaring met de zorg kunnen delen. Via One2Ten wordt de bewonerstevredenheid via de NPS (Net Promotor Score) gemeten. Dat geldt ook voor de medewerkerstevredenheid. De uitkomsten worden besproken in de zorgoverleggen, huiskameroverleggen, in overleg met de cliëntenraad en bovengenoemde overlegstructuren. Hierbij is het beleid dat wat direct opgelost kan worden ook direct opgepakt wordt. Punten waarvoor een besluit nodig is, worden via OneNote op het juiste beslissingsniveau gebracht. Het mooie aan deze manier van informatie verzamelen is dat er punten naar voren komen die ons helpen de kwaliteit te verbeteren. Bijvoorbeeld over de kwaliteit van de maaltijden lazen we regelmatig terug dat er zaken verbeterd werden. In samenwerking met de maaltijdvoorziening en koks zijn er voor 2018 workshops georganiseerd waarin koken voor kwetsbare doelgroepen centraal staat.

Cliënttevredenheid

Gemiddeld over 2017 zijn er 823 reviews geweest en was de score op de cliënttevredenheid een 7.8. De NPS over 2017 was 62. Voor medewerkers was de gemiddelde score op Positieve Gezondheid een 8.1 en de NPS 38. Op Zorgkaartnederland zijn er nog te weinig reviews om een betrouwbaar gemiddelde te berekenen. Over 2017 was het gemiddelde van 6 waarderingen een 7.8.

Huiskamer gesprek

Omdat de Leyhoeve gelooft in een combinatie van meetinstrumenten voor het meten van de kwaliteit van zorg in harmonie met de kwaliteit van leven, is zij op zoek gegaan naar bijpassende instrumenten. Als aanvulling op het digitale anonieme kwaliteitsmeetsysteem organiseert de Leyhoeve één keer per maand een 'huiskamergesprek'. Deze huiskamergesprekken vinden telkens plaats in een andere huiskamer. Hiervoor worden steeds de volgende mensen uitgenodigd:

- Bewoners
- Familie van de bewoners
- Mantelzorgers
- Huisartsen en eventueel SO
- Cliëntenraad
- (Zorg)medewerkers
- Management

Tijdens deze bijeenkomsten worden bewoners en mantelzorgers geïnformeerd over uiteenlopende zaken, zoals een nieuwe opzet voor het Leefplan of organisatorische aangelegenheden. Verder lichten zorgmedewerkers in dit gesprek toe wat er allemaal goed is gegaan (successen), maar ook wat er verbeterd kan worden op de huiskamers naar aanleiding van incidenten. Er wordt verteld wat de impact van een incident op hen als persoon was en er wordt gezamenlijk bekeken hoe een soortgelijke situatie in de toekomst kan worden voorkomen. Na afloop van het gesprek wordt in SharePoint (documentenbeheer) een gespreksverslag gepubliceerd.

Continu werken in de praktijk aan verbeteren door zorgverleners

De Leyhoeve heeft leren en verbeteren als kernwaarde opgenomen. Dat vindt plaats door de eerder genoemde OneNote overleggen, de zorgoverleggen, de metingen en door hier met elkaar open over te spreken. Daarnaast hebben we gekozen voor deelname als Kernlid aan de beweging Radicale Vernieuwing. Hiermee dragen we vernieuwingen die intern zijn ontstaan, uit naar een breder veld. In 2017 zijn inspiratiebijeenkomsten op de Leyhoeve georganiseerd voor eigen medewerkers en zorgverleners van buitenaf. Doel van deze inspiratiebijeenkomsten is van elkaar te leren en inspireren. Dit geeft de Leyhoeve de mogelijkheid om te toetsen of hetgeen zij ontwikkelt aansluit bij de praktijk. Vervolgens kan zij de gekregen feedback in haar producten verwerken.

Grote vernieuwing in 2017 is de ontwikkeling van het on-boarding programma geweest. Hieronder worden de verschillende onderdelen nader toegelicht.

International Healthcare and Hospitality College

Nederland heeft een grote kennis aan wetenschap op het gebied van dementie. Maar niet iedereen is hiermee bekend. De Leyhoeve ziet dan ook dat veel reguliere zorgopleidingen de aansluiting missen met de snel veranderende maatschappij en het werkveld. Om een brug te slaan tussen de schoolbanken en de werkvloer, heeft de Leyhoeve een tien weken durende on-boarding ontwikkeld voor nieuwe medewerkers van de Leyhoeve, waarvan de pilot op 26 februari 2018 is gestart. Een samengesteld programma, waarin medewerkers drie maanden lang mee op reis genomen worden en ondergedompeld worden in de Leyhoeve cultuur. Het is een on-boarding op maat die wordt samengesteld op basis van de functie. Bovenop het standaard programma wordt tijdens deze tien weken een medicatiescholing, een BHV-training en een training in risicosignalering aangeboden.

In het programma komen de volgende hoofdonderwerpen aan bod:

- Implementatie Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg
- Implementatie Omgevingszorg (theorie van Anneke van der Plaats)
- Implementatie Positieve Gezondheid (theorie van Machteld Huber)
- Huiskamer vader- en moeder concept
- De Leydraden
- Gastvrijheid
- Cultuur bouw je zo...
- Medicatieveiligheid
- Werken met personenalarmering/ domotica
- Kwaliteitsmanagementsysteem

De opgezette on-boarding voor nieuwe medewerkers van de Leyhoeve wordt daarnaast in de toekomst wellicht aangeboden als minor voor arbeidsmigranten en geïnteresseerde zorgorganisaties. In Nederland zijn er fantastische opleidingen, maar omdat de maatschappij zo snel in verandering is, kunnen organisaties soms niet snel genoeg mee evalueren om bij te blijven bij de veranderende behoefte van de consument (bewoner). In tien weken tijd wordt men door de Leyhoeve mee op reis genomen. Ook de huiskamervaders en moeders kunnen deelnemen aan de minor, ongeacht het aantal jaren werkervaring. Daarnaast zijn een gezonde dosis passie en een 'Yes, I Can' mentaliteit belangrijke voorwaarden voor deelname aan de minor.

Scholing Zij-instroom

Met het stijgende aantal senioren in Nederland en het groeiende tekort van zorgmedewerkers, is er in het kader van deze arbeidsproblematiek reeds een aantal regionale initiatieven ontplooid. Zo ook in Midden-Brabant, waar samen met de Zorgacademie, Transvorm, de Zorgkantoren en VWS een regionale aanpak is opgesteld. Eén van de actielijnen van deze regionale aanpak is 'impulsen geven aan zij-instroom'. Enerzijds wil de Leyhoeve hier middels de IHHC voor arbeidsmigranten verder vorm aan geven. Anderzijds wil de Leyhoeve dit realiseren door een scholing te ontwikkelen voor de verschillende talenten uit de kaartenbakken van het UWV die de Leyhoeve in dienst neemt. Uit ervaring is gebleken dat bijvoorbeeld mensen die vanwege een kwetsbaarheid in een eerder beroep minder gemakkelijk aansluiting vinden op de arbeidsmarkt of zelf aarzelend zijn in het aannemen van een nieuwe baan, uitermate geschikt kunnen zijn. Voorgaande opleiding of scholing is daarbij niet leidend en we merken juist dat de diversiteit aan mensen met verschillende levenservaringen een verrijking is voor de beleving in de huiskamers van de bewoners. Om aan te sluiten bij de kwetsbare doelgroep van de Leyhoeve, is kennis op het gebied van dementie erg belangrijk. De Leyhoeve vindt dan ook dat zij ook haar zij-instromers een juiste opleiding moet bieden. Naast kennis van dementie zijn medicatiescholing, risicosignalering en personenalarmering/domotica essentiële onderdelen van de scholing. Het is een 6-weekse scholing, met drie uur klassikaal onderwijs per week. Naast klassikaal onderwijs wordt er ook gebruik gemaakt van e-learning. De scholing wordt afgesloten met zowel een theoretietoets als praktijktoets, waarna het certificaat een jaar geldig is. De Leyhoeve stelt als voorwaarde dat deze scholing jaarlijks herhaald wordt middels een e-learning.

Back to school en into the Future

Binnen de opleidingsplannen voor alle medewerkers van de Leyhoeve bestaat een aantal verplichte scholingsonderdelen, welke cyclisch gevolgd worden om als professional je werk te kunnen blijven doen. Hierbij richt de organisatie zich op alle vier de kernwaarden, zodat bijvoorbeeld ook een training op het gebied van gastvrijheid niet mag ontbreken. Daarnaast biedt de Leyhoeve de medewerker de ruimte om zichzelf te verrijken met een scholingstraject of stage. Op die manier behouden medewerkers hun kracht, worden kwaliteiten benut en krijgen medewerkers de ruimte om zichzelf te ontwikkelen. Dit is in het voordeel van de bewoner, de medewerkers en de cultuur

binnen de Leyhoeve. De Leyhoeve streeft naar een veilige leeromgeving, waarin het normaal is je kwetsbaar op te stellen en van elkaar en met elkaar te willen leren.

Digitale Leeromgeving

De Leyhoeve heeft in samenwerking met Life 2 Safe een eigen Digitale Leeromgeving (DLO) ontwikkeld, welke primair toegankelijk is voor haar medewerkers. In de toekomst wordt deze ook toegankelijk gemaakt voor bewoners, hun naasten en mantelzorgers.

In dit systeem wordt theoretische e-learning gevolgd ter voorbereiding op praktijkonderwijs. Daarnaast is er een real-time overzicht over de scholingsmogelijkheden. De theorie kan ook geraadpleegd worden als naslagwerk of als zelfstudie. Het systeem bevat een scholingsagenda en registreert niet alleen de gevolgde (theoretische en praktische) scholing per medewerker, maar ook per gebruikersgroep. Op deze manier wordt vastgelegd in hoeverre de gebruiker bevoegd en bekwaam is voor de werkzaamheden en welke aanvullende scholingen gevolgd zijn. De Leyhoeve wil actief werken aan een leeromgeving die dynamisch en gebruiksvriendelijk is, inspeelt op de wensen van de praktijk en het leerplezier van alle gebruikers vergroot.

Opleidingsplekken en stagemogelijkheden

Binnen de Leyhoeve is er ook ruimte om als leerling of stagiaire aan de slag te gaan. Hiervoor is de Leyhoeve samenwerkingsverbanden aangegaan met Zorg Academie Midden Brabant, Hogere Hotelschool Maastricht, PrinsHeerlijk en Schoevers en worden enthousiaste nieuwe krachten graag verwelkomd om samen een rijke leerervaring te creëren! De Leyhoeve vraagt aan al haar studenten en leerlingen om vrij mee te denken en hun kennis te delen, zodat zij als organisatie ook van hen kan en mag leren!

Deel uitmaken van een lerend netwerk

Aangezien zorgorganisaties meer van elkaar kunnen leren wanneer ze samenwerken, vraagt de Leyhoeve actief feedback en input aan collega organisaties. Dit vindt plaats door bijvoorbeeld bezoeken, consultatie en intervisie en reflectie tijdens bijeenkomsten. Binnen de beweging Radicale Vernieuwing vindt veel uitwisseling plaats. Een lerend netwerk is daardoor gevormd met de kerndeelnemers van Radicale Vernieuwing Verpleeghuiszorg, te weten Surplus, Sensire en Topaz. Dit kwaliteitsverslag is ook ter reflectie en voor aanvulling besproken met Surplus en Topaz, als onderdeel van de cyclus van leren en verbeteren.

Universitair Lerend Netwerk

Omdat de Leyhoeve graag wil weten of zij daadwerkelijk een positieve bijdrage levert aan de kwaliteit van leven van de bewoners, laat zij een promotieonderzoek uitvoeren. In dit onderzoek wordt onder begeleiding van bijzonder hoogleraar ouderenzorg Katrien Luijckx onderzocht óf en op welke manier het woon-leefconcept van de Leyhoeve de zelfredzaamheid van de bewoners bevordert. Dit wetenschappelijk onderzoek wordt uitgevoerd door Tranzo van de Universiteit van Tilburg en de Wever verleent hierin haar medewerking als controlegroep.



Reflectie

Zoals uit bovenstaande blijkt, heeft er in 2017 een grote ontwikkeling plaatsgevonden op het gebied van leren en verbeteren van kwaliteit. Terugkijkend kunnen we stellen dat juist hierdoor grote stappen zijn gezet in het inzichtelijk krijgen van de kwaliteit en de mogelijkheden deze te verbeteren, op vele niveaus binnen de organisatie. Tegelijkertijd zien we ook dat de veranderingen voor medewerkers zich soms in zo'n hoog tempo hebben opgevolgd, dat de samenhang en daarmee de borging van alle verbeteringen niet voor iedere medewerker, iedere bewoner en iedere naaste begrijpelijk is. Persoonsgerichte zorg vraagt maatwerk, afstemmen op het levensverhaal van de unieke bewoner en laat zich niet altijd vertellen door tellen. Een balans tussen tellen en vertellen is van groot belang. We nemen de signalen die we hierover ontvangen hebben ter harte en zullen in ons kwaliteitsplan voor 2018 de implementatie, borging, samenhang én processen die ons helpen inzicht te verkrijgen en te leren en verbeteren beter op elkaar en vooral op ons doel afstemmen. Hiermee wordt voor bewoners, naasten, medewerkers, cliëntenraad, RvT, RvB, AVA en externe stakeholders helder hoe de verschillende onderdelen samenhangen. Tevens kunnen we dan verbeteringen of vereenvoudigingen doorvoeren zodat het Kwaliteitsmanagementsysteem ook daadwerkelijk de input geeft die medewerkers en bewoners nodig hebben om de dagelijkse zorg en ondersteuning te verbeteren.

5.5 Leiderschap, Governance en Management

Verslag over dit onderdeel is te lezen in paragraaf 4.1.

5.6 Personeelssamenstelling

Verslag over dit onderdeel is te lezen in paragraaf 2.4.

Reflectie

Terugkijkend heeft de Leyhoeve geen concessies gedaan aan de uitgangspunten in de visie, namelijk de liefdevolle aanwezigheid van zowel zorgpersoneel als huiskamervaders en –moeders. Daarnaast heeft het snel vol raken van de zorgsuites de optimale personeelssamenstelling dusdanig onder druk gezet dat veel gebruik gemaakt is van uitzendkrachten. Hiermee is het uitgangspunt van voldoende en deskundig personeel gehandhaafd, maar is ingeleverd op het kennen van de persoon. Daarom worden er sinds enkele maanden korte schetsen van een bewoner gemaakt en voor iedere dienst die een uitzendkracht aanwezig is, uitgeprint. Voor 2018 zullen we ons kwaliteitsplan aanpassen op deze inzichten en meer toewerken naar vaste teams, naar tactische en strategische personeelssamenstelling en het borgen van voldoende intervisie en reflectie momenten.

5.7 Gebruik van hulpbronnen

De wijze waarop de hulpbronnen zoals vakmanschap, deskundigheidsbevordering, zeggenschap, een interne structuur van informatie, reflectie en feedback worden toegepast is reeds hierboven beschreven. Ook het gebruik van technologische hulpbronnen is kort beschreven. De financiële administratie en administratieve organisaties, evenals het personeelsbeleid, worden in 2018 grondig aangepast zodat ze doelmatig en duurzaam zijn. Samenwerkingsrelaties met andere zorginstellingen zoals fysiotherapeuten, ergotherapeuten, ziekenhuizen zijn aangegaan en worden in 2018 verder geëvalueerd en verder geformaliseerd.

Reflectie

Het gebruik van hulpbronnen heeft in 2017, mede dankzij acties in het kader van Radicale Vernieuwing Verpleeghuiszorg, een enorme vlucht genomen. Ook is er rondom de infrastructuur en het netwerk veel onduidelijkheid geweest, waarbij verwachtingen niet geheel waargemaakt werden. In 2018 worden deze zaken opgepakt en verbeterd zodat er een stabiel netwerk is. Tevens willen we

meer overzicht, structuur en rust inbrengen zodat voor alle betrokkenen helder is wat de mogelijkheden én beperkingen van de hulpbronnen zijn.

5.8 Gebruik van informatie

Actief gebruik maken van alle bronnen van informatie is uitgangspunt binnen de Leyhoeve. Daartoe is bovenstaand beschreven hoe de Leyhoeve gebruik maakt van informatie om samen leren en verbeteren in lokaal verband op basis van verzamelde informatie vorm en inhoud te geven. Daarnaast is dit kwaliteitsverslag bedoeld voor het afleggen van verantwoording intern en extern op basis van verzamelde informatie.

Reflectie

Zoals te lezen is in de paragraaf over het Kwaliteitsmanagementsysteem zijn er vele informatiestromen binnen de Leyhoeve. De meeste daarvan zijn gedigitaliseerd. Dat heeft als voordeel dat ze altijd real time en up to date zijn. Een mogelijk nadeel is dat de digitale vaardigheden bij veel medewerkers in de zorg, maar ook bij bewoners en naasten, niet altijd van dien aard zijn dat ook optimaal gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden. In 2018 zullen we in ons kwaliteitsplan extra aandacht besteden aan de samenhang, toepassing en gebruiksvriendelijkheid van de verschillende systemen zodat ze voor bewoners, naasten en medewerkers een logische samenhang vertonen.

5.9 Klachtencommissie

De Leyhoeve heeft zich aan gesloten bij de klachtencommissie en de vertrouwenspersoon via branchevereniging BTN. De klachtenregeling is op de website vindbaar evenals de klachtenfunctionaris die via Quasir eventueel ingeschakeld kan worden.

5.10 Verzuimbeleid

Het verzuim op de Leyhoeve is vrij laag. De mensen die onverhoopt toch ziek worden, worden zeer intensief begeleid en gesteund om weer terug te keren op de werkvloer. Een mooi voorbeeld van de Leyhoeve op dit gebied tot nu toe, is het terug brengen van een medewerker die volledig was afgekeurd en nu weer 2 dagen per week met heel veel plezier op de Leyhoeve werkt.

5.11 Medewerkersraadpleging

De medewerkers zijn zeer intensief betrokken bij het tot stand komen van de Leydraden, de implementatie van het Kwaliteitskader, het wetenschappelijk onderzoek met Tranzo, deelname aan Waardigheid en Trots en de zorgcongressen die door de Leyhoeve worden georganiseerd. Wekelijks heeft de directie een zorgoverleg waar alle lopende zaken worden besproken.

5.12 Implementatie Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg

De Leyhoeve is als organisatie blij met het nieuwe Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg, daar het kader naadloos aansluit bij de werkwijze van de Leyhoeve. De Leyhoeve is een lerende organisatie die transparant wil zijn, en daarvoor biedt het Kwaliteitskader veel ruimte. Een voorbeeld daarvan is de manier waarop de Leydraden tot stand zijn gekomen. In de Leydraden zijn de landelijke zorgregels, die onder andere beschreven staan in de zorgstandaarden, door de zorgmedewerkers herschreven naar een voor iedereen leesbare taal en vertaald naar de kwaliteit van zorg en de kwaliteit van leven voor de bewoners.

6. Financieel Beleid

6.1 Hoofdlijnen Financieel Beleid

In het tweede operationele jaar is de Leyhoeve in de helft van het jaar de nog leegstaande zorgsuites gaan vullen. Zij heeft er altijd voor gewaakt dat de groeiambities de kwaliteit van zorg en de kwaliteit van leven van de bewoners niet in de weg hebben gestaan. De grootste uitdaging is hiervoor het vinden van personeel dat volledig past bij de Leyhoeve-filosofie. Derhalve zijn in het verslagjaar de opbrengsten nog niet gemaximaliseerd en is er geïnvesteerd in de juiste personele en technische infrastructuur.

De aandeelhouders hebben in de strategische visie een aanloopverlies voor de ingroeiperiode gecalculeerd. De aandeelhouders hebben dan ook besloten om in 2017 een vermogensversterkende kapitaalstorting te verrichten, in de vorm van Agiokapitaal, van € 370.000,-. Dit naast het reeds geplaatste aandelenkapitaal van € 1.000,-. Het totale eigen vermogen ultimo 2017 bedraagt hiermee, onder verrekening van de resultaten, € 171.923,-.

Over 2017 is de nacalculatie van de zorgopbrengsten reeds opgesteld en door de accountant voorzien van een goedkeurende verklaring.

De gegevens van 2016 zijn niet ter vergelijking opgenomen, daar deze geen inzicht geven in de performance van de organisatie. De vergelijkende cijfers zijn opgenomen in de jaarrekening van Leyhoeve Zorg B.V. welke als bijlage wordt toegevoegd bij het jaarverslag.

Er zijn door Leyhoeve Zorg B.V. geen derivaten afgesloten ter dekking van (eventuele) risico's. Omdat de vennootschap momenteel geen externe financieringen kent, is er geen specifiek renterisico aanwezig.

Tot slot zijn er geen gebeurtenissen na balansdatum die invloed hebben op de financiële positie op balansdatum.

6.2 Beschrijving positie op balansdatum

In hoofdlijnen zijn de relevante kengetallen als volgt samen te vatten:

<u>Omschrijving</u>	<u>Hoofd</u>	<u>Sub</u>	<u>% van de opbrengsten</u>
Totale bedrijfsopbrengsten	€ 3.500.536		100,0%
* Waarvan zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning		€ 3.339.049	95,4%
* Waarvan overige bedrijfsopbrengsten in euro's		€ 161.487	4,6%
Inkoopwaarde behorende bij de opbrengsten (m.n. food)	€ 197.362		5,6%
Bedrijfskosten			
Personeelskosten	€ 3.450.182		98,6%
* Waarvan lonen en salarissen		€ 2.195.525	62,7%
* Waarvan sociale lasten		€ 329.144	9,4%

* Waarvan pensioenlasten		€ 166.962	4,8%
* Waarvan personeel niet in loondienst		€ 327.239	9,4%
* Waarvan Overige personeelskosten		€ 431.312	12,3%
Afschrijving	€ 38.899		1,1%
Overige bedrijfskosten	€ 720.466		20,6%
* Waarvan Huisvestingskosten		€ 147.538	4,2%
* Waarvan Verkoopkosten		€ 28.577	0,8%
* Waarvan Algemene kosten		€ 544.351	15,6%
Balansposities			
Balanstotaal	€ 1.300.778		
Eigen vermogen	€ 171.923		
Vreemd vermogen	€ 1.128.855		
Werkkapitaal	€ -180.364		
Solvabiliteitspercentage (EV/TV)	13,2%		
Liquiditeitsratio (Current ratio)	0,84		
Rentabiliteit gemiddeld eigen vermogen	-214%		
Verhouding aantal fte t.o. aantal zorgbehoevenden (dit komt neer op 1,5 fte per 1 bewoner)	154,8%		
Gemiddeld aantal medewerkers (in fte)	74,2		

Zoals uit bovenstaande blijkt, is in het opbouwjaar een totaal aan 98,6% van de opbrengsten aan personeel uitgegeven. Dit past in de filosofie dat we eerst de medewerkers willen opleiden en voldoende borging van de werkwijze willen realiseren. Uiteraard is de doelstelling om dit percentage bij een volledige bezetting in gebruikelijkere proporties terug te brengen, zodat er voldoende rentabiliteit wordt gegenereerd om de continuïteit te waarborgen.

De vennootschap is momenteel nog niet volledig zelfstandig in staat om de eigen verplichtingen volledig te dekken. Bij de verwachte hogere bezettingsgraad in 2018 in samenhang met het afbouwen van het aantal uitzendkrachten zal dit wel het geval zijn. Tot die tijd hebben de aandeelhouders besloten om het vermogen op peil te houden en hebben daarvoor ook een vermogensinstandhoudingsverklaring afgegeven. Hierdoor is de continuïteit op korte termijn gewaarborgd.

6.3 Toekomstverwachtingen

Voor 2018 zijn de verwachtingen positief en optimistisch. De groei van de bezetting in de zorgsuites, en de daaraan gekoppelde zorg, zal verder voortzetten. Door de hogere bezetting, door efficiënter

werken en door het delen van de overhead kosten met de 2^e Leyhoeve in Groningen zal de verhouding van de kosten met de opbrengsten beter in balans komen. Ook in 2018 zal wederom veel tijd, geld en energie worden gestoken in de personeelsbezetting en -ontwikkeling. Tijdens de groei in 2018 zal de payroll nog steeds dicht rond het gemiddelde van de 100% liggen. In de 2^e helft van 2018 zal deze naar ongeveer 80% dalen, mede door een meer efficiënte inzet van zorg en het afbouwen van het aantal uitzendkrachten.

Zoals reeds aangegeven, staan de aandeelhouders garant voor het vermogen en daarmee mede voor de financiering van de activiteiten van de Leyhoeve. Dat is een belangrijke pijler om verder te kunnen groeien.

Kerngegevens VVT aantal bewoners in zorg 2017 en de productie:

In 2017 is Leyhoeve Zorg B.V. gecontracteerd voor de WLZ en voor de ZVW is zij gecontacteerd bij zorgverzekeraar CZ & DSW. Wanneer er een zorgvraag is die niet onder de WLZ of ZVW valt dan kan er zorg ingekocht worden d.m.v. PGB of op particuliere basis. Een bewoner kan een beroep doen op ongecontracteerde zorg bij de zorgverzekeraar voor wijkverpleging.

Hieronder volgt een uitsplitsing per component:

	<i>Mpt (extramuraal)</i>	<i>Vpt (extramuraal)</i>	<i>ZIN (intramuraal met verblijf zonder behandeling)</i>
	<i>Totaal aantal Bewoners Per maand</i>	<i>Totaal aantal Bewoners per maand</i>	<i>Totaal aantal Bewoners per maand</i>
Januari	13	37	0
Februari	12	39	0
Maart	10	42	0
April	10	36	2
Mei	10	38	4
Juni	10	40	6
Juli	7	39	10
Augustus	7	39	11
September	9	42	10
Oktober	10	42	10
November	10	46	10
December	9	49	15
Totaal Omzet 2017	€323.443	€2.110.958	€404.218

<i>PGB Zorg</i>	<i>PGB Totaal aantal bewoners Per maand</i>
Januari	7
Februari	6
Maart	7
April	7
Mei	7
Juni	7
Juli	6
Augustus	6
September	7
Oktober	7
November	7
December	7
Totaal Omzet 2017	€ 190.295

<i>Particuliere Zorg</i>	<i>Particulier Zorg ingekocht Totaal aantal bewoners Per maand</i>	<i>Ongecontracteerde Zorg Totaal aantal bewoners Per maand</i>	<i>ZVW</i>
Januari	3	8	10
Februari	3	7	11
Maart	3	8	12
April	3	8	11
Mei	2	7	11
Juni	3	9	11
Juli	2	8	13
Augustus	2	11	13
September	2	12	14
Oktober	2	8	16
November	2	8	17
December	3	12	18
Totaal Omzet 2017	€ 37.539	€58.156	€ 119.572

Personele loonkosten 2017:

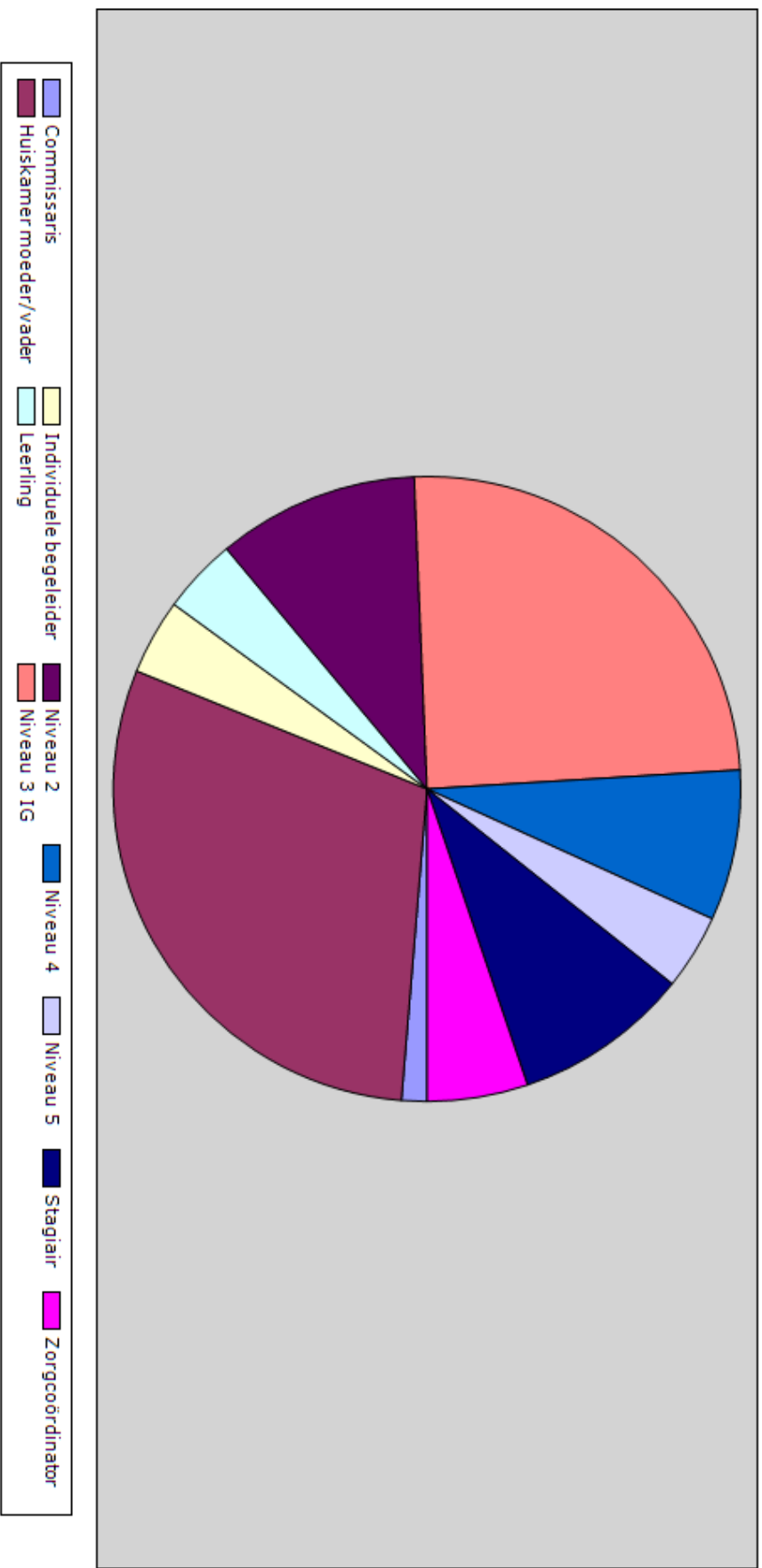
<i>Medewerkers</i>	<i>Loonkosten</i>	<i>Aantal werkzame personen per 31-12-2017</i>	<i>Aantal Fte per 31-12-2017</i>
<i>Verpleegkundig en verzorgend personeel</i>	€ 1.359.426	49	35,5
<i>Zorgcoaches</i>	€ 264.478	5	5
<i>Huiskamer vaders/moeders</i>	€ 917.726	39	29
<i>Leerlingen</i>	€ 151.380	12	8,94
<i>Ingehuurd personeel</i>	€ 327.239		

Personele mix 2017:

	<i>Aantal medewerkers</i>	<i>Verpleegkundige Niv 5</i>	<i>Verpleegkundige Niv 4</i>	<i>Verzorgende 3 IG</i>	<i>Helpende Niv 2</i>	<i>Leerlingen</i>	<i>Begeleiding individueel</i>	<i>Huiskamer Vader/moeder</i>	<i>Overhead</i>
Volledig Team	109	2	5	30	9	12	3	39	9

Bijlage 1 Instroom nieuw personeel 2017

Instroom naar functie





Bijlage 2 Afkortingen- en begrippenlijst

<u>Afkorting</u>	<u>Definitie</u>
IGZ	Inspectie Gezondheidszorg
LOC	Landelijke Organisatie Cliëntenraden
MPT	Modulair Pakket Thuis
PG	Psychogeriatric
PGB	Persoonsgebonden Budget
RvC	Raad van Commissarissen
VGZ	Zorgkantoor VGZ: Nederlandse zorgverzekeraar
VPT	Volledig Pakket Thuis
VVT	Verpleeg- en verzorgingshuizen en Thuiszorg
VWS (ministerie)	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
WLZ	Wet Langdurige Zorg
WTZi	Wet Toelating Zorginstellingen
ZVW	Zorgverzekeringswet
ZZP	Zorgzwaartepakket



Begrip	Definitie
BTN	Organisatie van zorgondernemers, zet zich in voor het ondernemerschap in de markt van zorg, wonen, welzijn en preventie
Benchmark	Vergelijkend onderzoek waarbij de prestaties, producten, diensten of programma's worden onderzocht en met elkaar worden vergeleken
Derivaten	Beleggingsinstrumenten die hun waarde ontleen aan de waarde van een ander goed
Payroll	Verhouding tussen personeelskosten en opbrengsten
Vilans	Onafhankelijk landelijk kenniscentrum op het gebied van de langdurige zorg.