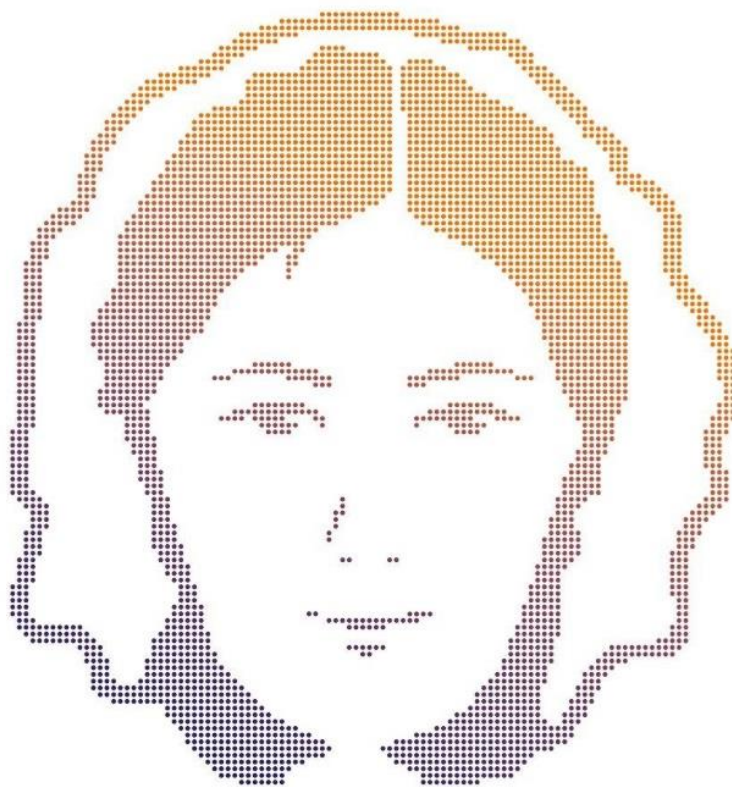


# Kwaliteitsverslag 2019

## KWALITEITSKADER VERPLEEGHUISZORG



## Inhoud

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 1. Inleiding .....               | 3  |
| 2. Personeelssamenstelling ..... | 5  |
| 4. Wonen en Welzijn .....        | 14 |
| 5. Veiligheid .....              | 15 |
| 7. Leiderschap .....             | 25 |
| 8. Hulpbronnen .....             | 25 |
| 9. Gebruik van Informatie .....  | 28 |

## 1. Inleiding

Voor Florence was 2019 een bijzonder jaar, waarin we met vereende krachten voortbouwden aan de toekomst van Florence. We hebben stappen gezet om Florence verder te versterken en werkten tegelijkertijd aan een strategie voor de toekomst. In dit verslag richten we ons op de ontwikkeling van de kwaliteit van zorg voor de bewoners binnen de Florence locaties. Dit kan niet los worden gezien van andere ontwikkelingen binnen Florence. In deze inleiding schetsen we graag de belangrijkste ontwikkelingen.

In 2019 heeft Florence haar focus op haar kerntaak, goede zorg bieden aan ouderen, verder versterkt. We namen afscheid van 'gewoon lekker thuis', onze maaltijdservice. Ook namen we afscheid van een kleine locatie wonen met zorg, Haganum, die zich op een andere doelgroep is gaan richten. In 2019 is ook afscheid genomen van locatie CoornhertCentrum, die na renovatie nog steeds niet bij de doelgroep zou passen aan wie we bij Florence zorg bieden.

Florence heeft in 2019 veel energie gestopt in het formuleren van haar strategische visie, het afronden van het strategisch vastgoedplan en andere relevante zaken, zoals plannen rondom ICT.

Voor Florence was het belangrijk dat de raad van bestuur in 2019 weer op volle sterkte kwam. Met de start van Ellen Maat op 1 april 2019 was er de mogelijkheid om alle dossiers en ontwikkelingen weer de aandacht te geven die ze zo hard nodig hebben.

### 1.1 Strategische visie van Florence

Twintigduizend inwoners van de regio Haaglanden rekenen elke dag op de zorgprofessionals van Florence. Onze 3.500 medewerkers en ruim 1.600 vrijwilligers helpen al deze mensen zoveel mogelijk het leven te blijven leiden dat hen lief is. Juist als de gezondheid hen in de steek laat.

De zorg in Nederland is uitdagend; we worden met z'n allen steeds ouder. En hoe ouder mensen worden, hoe meer behoefte aan ondersteuning er ontstaat. Florence is er dan om ze te helpen zo lang en zoveel mogelijk het leven te kunnen leiden dat hen lief is.

We verdiepen ons in het leven van de mensen voor wie we aan de slag gaan. Dat betekent dat we met onze cliënten meedenken om ervoor te zorgen dat zij zo lang mogelijk onafhankelijk blijven. En dat, als het nodig is, we hen thuis kunnen ondersteunen met de juiste zorg. Wij beschikken over tijdelijke verblijfszorg en gespecialiseerde thuiszorg voor ouderen na bijvoorbeeld een ziekenhuisopname of een tijdelijke achteruitgang in gezondheid. En als het thuis echt niet meer gaat, hebben wij een ruim aanbod van woonzorglocaties waar we er 24 uur per dag voor onze cliënten zijn.

Ieder mens is uniek en wil het leven graag op zijn of haar manier leiden. Daar houden wij rekening mee. We beschikken over de kennis en ervaring om zo dicht mogelijk aan te

sluiten bij wat iemand kan en wil. Familieleden, naasten en vrijwilligers zijn daarbij van onschatbare waarde. Door goed met hen samen te werken, bereiken we het beste resultaat. Samen zoeken we naar manieren die ervoor zorgen dat cliënten zoveel mogelijk het leven kunnen blijven leiden dat hem of haar lief is.

In 2018 heeft Florence haar visie op zorg voor mensen met dementie beschreven. Een visie die invoelbaar en toepasbaar is voor al onze zorgmedewerkers. Deze visie sluit goed aan op de strategische visie die in 2019 is beschreven.

## 1.2 Doelgroepen

Florence biedt een breed scala aan activiteiten op het gebied van zorg, wonen en welzijnsdiensten. Florence levert in dit kader zorg- en dienstverlening in verpleeg- en verzorgingshuizen en woonzorgcomplexen. De zestien locaties van Florence voor verpleeghuiszorg bevinden zich in regio's Den Haag, Wassenaar, Voorschoten, Leidschendam-Voorburg en Rijswijk.

Florence is specialist in complex-intensieve verpleeghuiszorg voor (jonge) mensen met dementie, de ziekte van Huntington en gerontopsychiatrie. De kennis die er in de voorbije jaren binnen Florence is opgebouwd in de zorg voor deze doelgroepen willen we behouden en verder uitbouwen conform kennisinfrastructuur zoals door VWS is ontwikkeld.

### Overzicht van maximaal aantal plaatsen per doelgroep

| Doelgroepen in woonzorgcentra                   | Plaatsen gerealiseerd in 2018 | Plaatsen gerealiseerd in 2019 |
|---|-------------------------------|-------------------------------|
| Somatiek (inclusief behandeling)                | 146                           | 152                           |
| Psychogeriatric (inclusief behandeling)         | 599                           | 585                           |
| Psychogeriatric & somatiek (zonder behandeling) | 786                           | 731                           |
| Huntington                                      | 17                            | 15                            |
| Gerontopsychogeriatric (GP)                     | 28                            | 26                            |
| Jonge mensen met dementie (JD)                  | 79                            | 74                            |
| Geriatrische Revalidatiezorg (GRZ)              | 93                            | 91                            |
| Eerstelijnsverblijf (ELV)                       | 38                            | 34                            |
| <b>Totaal Florence</b>                          | <b>1786</b>                   | <b>1708</b>                   |

Naast intramurale (verpleeghuis)zorg biedt Florence thuiszorg, advies, begeleiding, service en huishoudelijke hulp aan in de gemeenten Den Haag, Rijswijk, Leidschendam-Voorburg, Voorschoten, Leiden, Wassenaar en Delft. Ook biedt Florence uitleen van verpleegartikelen en hulpmiddelen, paramedische zorg aan huis, voedingsvoorlichting en dieetadviesing. Daarnaast zetten we de specialist ouderenzorg in op de spoedeisende hulp en bij de huisartsen.

Florence stelt zich ten doel om zo snel als mogelijk en naar tevredenheid van de zorgvrager tot een passend zorgaanbod te komen. Waar mogelijk bieden we de zorgvrager een keuze. Om een optimale verbinding te hebben met zorgvragers en mantelzorgers heeft Florence een centraal loket ingericht voor opname en starten van de zorg.

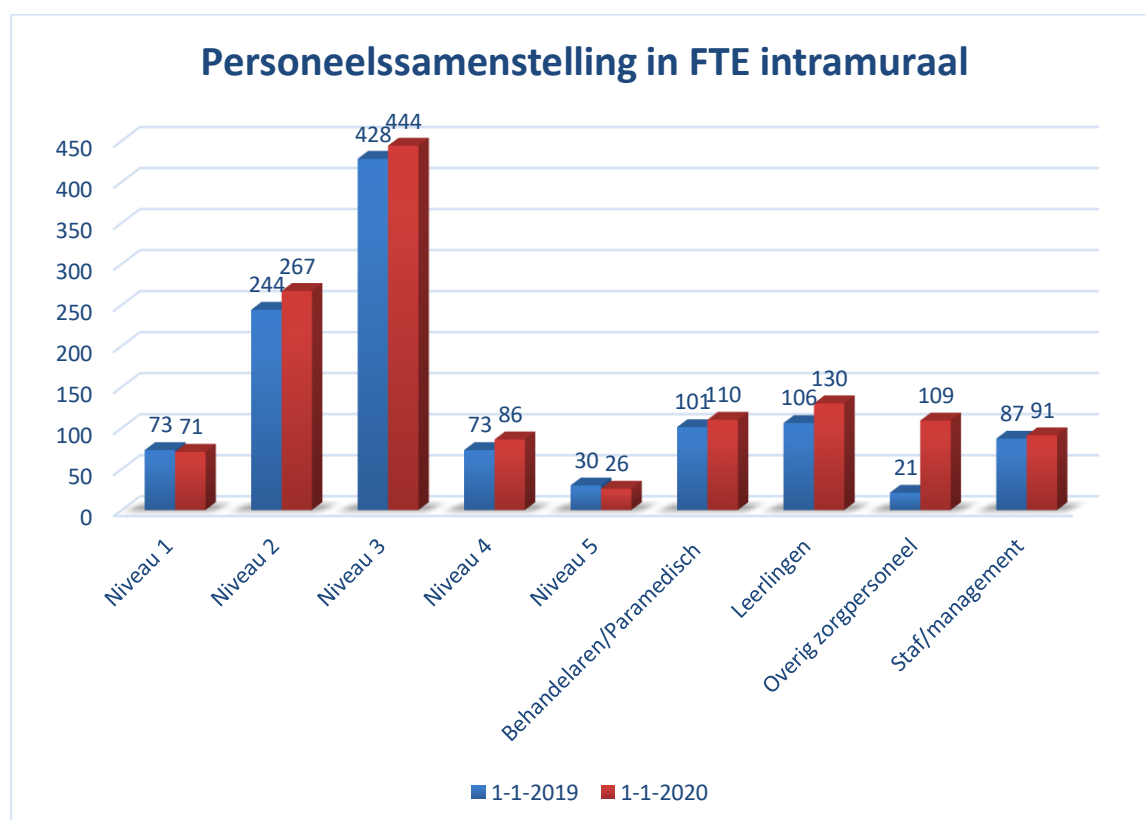
## 2. Personeelssamenstelling

Florence streeft als werkgever naar optimale arbeidsomstandigheden en verplicht zich de medewerkers een gezonde en veilige werkomgeving te bieden.

Het jaar 2019 stond in het teken van het verder optimaliseren van de in 2018 ingezette koers. Denk hierbij de voorbereiding van het project *functiehuis*, waardoor medewerkers weten wat hun bevoegdheden zijn en welke werkzaamheden bij hun functie horen. Daarnaast volgen de managers een opleidingsprogramma om te zorgen dat beleid op een juiste manier wordt vertaald naar de medewerkers. Verder legden we meer focus op het ontwikkelen van de talenten van onze medewerkers. Iedere medewerker heeft talent, ongeacht opleidingsniveau en functie. Het opzetten van het Talentcentrum en passende opleidingsprogramma's hebben bijgedragen aan de professionele en persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers.

### 2.1 Profiel personeelsbestand en personeelssamenstelling in cijfers

Het aantal medewerkers en FTE van Florence met betrekking tot intramurale zorg is stabiel gebleven. Ondanks de lastige situatie op de arbeidsmarkt met betrekking tot zorgpersoneel, is het gelukt om op niveau 3 en 4 te groeien. Dit kwam mede door het scholen van ons eigen personeel en door zij-instromers. Onderstaande grafiek laat het personeelsbestand per functiegroep zien.



In 2019 is ingezet op meer ondersteuning op de locaties om het zorgpersoneel te ontlasten en meer focus op welzijn en services. De grafiek laat zien wat de consequenties waren van deze ingezette structuurwijziging.

Naast de aangegeven leerlingen zijn ongeveer 75 (zorg)stagiaires actief op de locaties.

## 2.2 Informele zorg/vrijwilligers

Informele zorg is alle zorg die aan een cliënt wordt gegeven buiten de formele zorg om, door mantelzorgers, het familienetwerk en vrijwilligers. De informele zorg heeft een belangrijke rol in de ogen van Florence. Zonder de inzet van de mantelzorgers, het familienetwerk en de vrijwilligers zou de dag van onze cliënt er zeker anders uitzien. Zij zorgen (mede) voor het broodnodige sociale contact, het lezen van de krant, het lakken van de nagels, de wandeling buiten, de dagactiviteiten, het goede gesprek, een wasje, het kopen van een nieuwe jurk, een bezoekje buiten de woonlocatie. Kortom: ze zorgen voor een rijker leven van onze cliënt. Florence is trots op alle vrijwilligers en mantelzorgers. Wij zien ook dat het doen van vrijwilligerswerk als erg betekenisvol, leuk en dankbaar wordt ervaren.

Florence vindt het belangrijk om vrijwilligers en mantelzorgers te ondersteunen. Dat doen wij op veel manieren: van informatiebijeenkomsten en het Alzheimer Café tot het bieden van een luisterend oor en respijtzorg. Op elke woonzorglocatie is een coördinator Informele Zorg werkzaam, die de inzet van vrijwilligers coördineert en zorgt voor het ondersteunen en informeren van vrijwilligers en mantelzorgers.

De vakgroep voor Informele Zorg kwam in 2019 maandelijks bij elkaar.

De volgende (grote) onderwerpen stonden op de agenda:

- werken volgens de visie op zorg voor mensen met dementie;
- de evaluatie van de procedures en documenten rondom Informele Zorg;
- het 'klaarmaken' van de locatie voor het vrijwilligerskeurmerk 'Goed Geregeld';
- een 'warm welkom' voor nieuwe bewoners en 'een warm welkom' voor nieuwe vrijwilligers en het familienetwerk;
- de doorontwikkeling van de functie van coördinator Informele Zorg;
- vrijwillige intervisie;
- de werkwijze ten aanzien van fondsen en subsidies, waaronder 'Zorgvrijwilligers'.

Op 1 januari 2019 waren er binnen Florence 1.626 vrijwilligers. Op 1 januari 2020 zijn dit er nog 1.500. Dit is een flinke daling van 126 vrijwilligers. Oorzaken hiervan zijn de (eerdere) sluiting van het Coornhertcentrum, de verhuizing van (een deel) van Westhoff naar Mariënpark en de verkoop van Haganum. Ook is er nog een correctie gedaan op de bestaande gegevens, waardoor de daling beter verklaarbaar is en dus als minder zorgwekkend wordt ervaren binnen de vakgroep. Het werven van vrijwilligers loopt veelal naar tevredenheid. Omdat voor Florence de inzet van de informele zorg belangrijk en zelfs noodzakelijk is, geeft de vakgroep veel aandacht aan behoud en waardering van vrijwilligers.

## 2.3 Verzuim

In de branche komt het verzuim voor 2019 uit op 6,92%, een daling ten opzichte van vorig jaar. Het verzuim van Florence voor 2019 is met 7,94% circa één procent hoger dan de branche.

In 2018 daalde het verzuim fors bij Florence. In het eerste kwartaal van 2019 zit het verzuimpercentage dicht bij het branchecijfer, maar vanaf mei 2019 is er weer een

stijgende lijn waarneembaar. De oorzaak van deze stijging is de toenemende meldingsfrequentie van de (jongere) medewerkers. Daarnaast kan de leeftijdsopbouw van Florence met relatief veel medewerkers boven de 55 jaar een rol spelen.

## 2.4 Talentcentrum

In september 2019 is onder grote belangstelling van mensen binnen én buiten Florence het Talentcentrum geopend op de eerste etage van Gulden Huis. Met het Talentcentrum wil Florence nog beter voor haar medewerkers zorgen. Dit doen we vanuit de gedachte dat je werkplezier verder toeneemt wanneer je ruimte krijgt om je talent te ontwikkelen. Dat werkplezier komt vervolgens niet alleen jezelf ten goede, maar ook de samenwerking binnen je team én uiteindelijk de zorg die je levert aan de bewoners en cliënten.

Het Talentcentrum bestaat uit de (voormalige) Florence Academie, het team Vitaliteit & Loopbaancoaching en het team Werken & Gezondheid. Deze drie pijlers zijn bewust bij elkaar gevoegd: hard werken aan vitaliteit of een opleiding aanbieden is belangrijk, maar als er geen aandacht is voor eventuele privéomstandigheden die tot verzuim kunnen leiden, dan komt talent alsnog niet tot ontwikkeling.

Binnen het Talentcentrum kijkt Florence naar wat iedere medewerker nodig heeft en krijgt de medewerker de kans zich op alle mogelijke manieren te ontwikkelen. We bieden trainingen, leertrajecten en e-learningmodules in samenwerking met onder andere het Regionaal Opleidingscentrum, het leerbedrijf SBB en diverse hogescholen. Daarnaast kunnen medewerkers zich ook op andere gebieden ontplooien. Zo wordt er bijvoorbeeld gekeken naar de inzet van medewerkers bij het zelf geven van trainingen of het bieden van ondersteuning aan collega's. Met deze vernieuwing heeft Florence het leren weer steviger een plaats gegeven centraal in de organisatie.

## 2.5 Arbeidsomstandigheden

De werknemers van Florence stellen zich tijdens hun werk dagelijks bloot aan risico's. Om hen hiertegen te beschermen, moet er inzicht zijn in welke risico's dit precies zijn en hoe groot deze risico's zijn. Een inventarisatie van de arbeidsomstandigheden vond in 2018 en 2019 plaats.

### 2.5.1 Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E)

In 2019 is verder gewerkt aan het optimaliseren van de Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E). Per locatie is met behulp van een externe veiligheidskundige gewerkt aan een RI&E van alle zorglocaties. In 2020 zal het beleid om dit vervolgens ook te borgen, verder worden uitgewerkt. In 2019 is een verdiepende RI&E uitgevoerd op het gebied van Psycho Sociale Arbeidsbelasting (PSA). Op basis van de onderzoeksgegevens blijkt dat:

- A. Medewerkers van Florence veel Psycho Sociale Arbeidsbelasting ervaren door:
  - o hoge frequentie incidenten;
  - o hoge werkdruk;
  - o veel symptomen van werkstress.
- B. Medewerkers van Florence in vergelijking met de branche relatief:
  - o goed weten wat ze moeten doen in gevaarlijke situaties;
  - o meer invloed ervaren op het rooster;
  - o beter contact hebben met hun leidinggevende.
- C. Medewerkers van Florence behoefte hebben aan:
  - o aandacht vanuit manager en praktische ondersteuning;
  - o mogen en kunnen meedenken (o.a. door middel van dialoog).

In het adviesrapport worden concrete adviezen gegeven aan Florence, deze zijn door de directie overgenomen. Ook is in 2019 een verdiepende RI&E uitgevoerd naar de fysieke belasting van medewerkers. Deze adviezen zijn waar mogelijk samengevoegd met de RI&E PSA, om overlap te voorkomen én om fysieke en psychische arbeidsbelasting in het verlengde van elkaar te zien en aan te pakken.

Eén van de zaken die vanuit deze RI&E verder is opgepakt, is de functie van Preventiemedewerker. Er is een voorstel geschreven om de rollen van de Preventiemedewerker, zoals deze binnen de wetgeving zijn omschreven, op verschillende niveaus binnen Florence te borgen: op de afdelingen, op de locaties en organisatiebreed. Dit beleid zal in 2020 verder uitgewerkt en geïmplementeerd worden.

### **2.5.2 Capaciteitsplanning en roosteren**

Met een problematische arbeidsmarkt en een hoog ziekteverzuim is 'gezond' roosteren van zorgmedewerkers een bijzonder grote uitdaging. We hebben een adviseur capaciteitsplanning aangesteld, die een projectgroep formeerde om vorm te geven aan een efficiënte en effectieve wijze van capaciteitsplanning. In 2018 zijn alle (nieuw aangestelde) roosterplanners van de locaties getraind, zijn de basisroosters in orde gemaakt en is een start gemaakt met gezond roosteren en shift-picking. In 2019 hebben we de trainingen van de planners voortgezet en hebben we bepaald of de juiste medewerker op de juiste plek zit. Daarnaast zijn er dashboards ontwikkeld waardoor we beter kunnen voorspellen wat we in de toekomst nodig hebben aan personeel. Een goed voorbeeld hiervan is dat we aan de hand van deze modellen konden bepalen hoeveel medewerkers we tijdens de zomerperiode 'extra' moesten werven.

### **2.5.3 Medewerkersdialoog**

Florence is samen met het Thrive Institute via De Medewerkersdialoog met de eigen professionals aan de slag gegaan met de uitdagingen die ons de komende jaren in de zorg te wachten staan. Na een periode van voorbereiding zijn op 27 mei en 4 juni twee dialogen gehouden met medewerkers van Florence. Het thema voor deze dialogen was *Vitaliteit*, maar het gesprek dat met professionals is gevoerd voerde uiteindelijk veel verder en breder dan dit thema.

Gedurende de dialogen, die beiden een ochtend en middag besloegen, is gewerkt aan het bewustzijn van zorgprofessionals ten aanzien van hun eigen professionele toekomst en hun duurzame inzetbaarheid. De behoefte en het enthousiasme onder medewerkers om serieus met elkaar in gesprek te gaan, bleek op beide dagen zeer groot. Belangrijk is wel dat de output van de dialogen opvolging krijgt in woord of daad (ook over waarom iets niet kan), om mensen het vertrouwen te geven in dialoogvoering, die uiteindelijk leidt tot verbetering van de professional en de organisatie.

De uitkomsten van de dialogen worden door Florence meegenomen in de doorontwikkeling van het beleid.

### **2.5.4 Vitaliteit en loopbaan**

Vanuit het Talentcentrum zijn de vitaliteits- en loopbaancoaches actief ingezet om de medewerkers te ondersteunen. Zo zijn in 2019 alle medewerkers van het Coornhertcentrum door de loopbaancoaches succesvol begeleid naar een andere werkplek binnen of buiten Florence. Dit begeleidingstraject gaf de medewerkers veel rust, waardoor de sluiting van het Coornhertcentrum soepel verliep en er geen extra verzuim zichtbaar was.



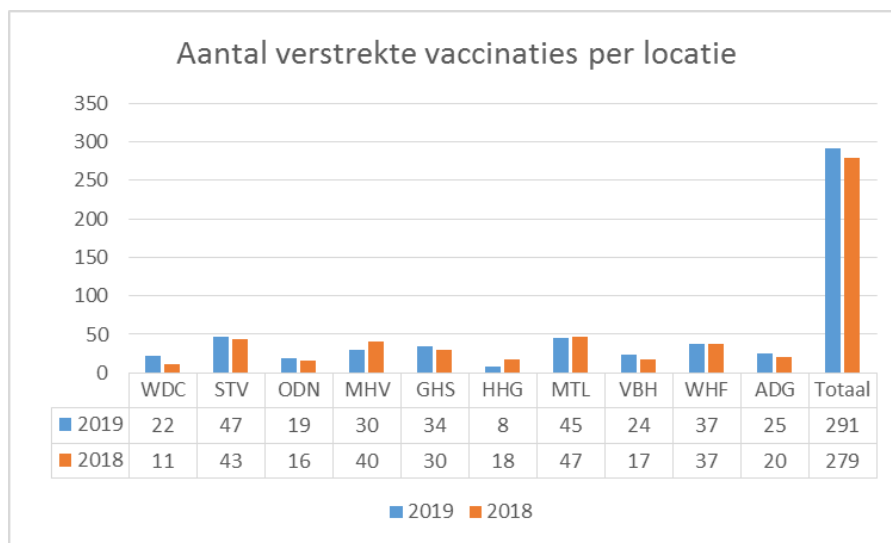
Ook zijn de coaches in 2019 gestart met het aanbieden van *Proeverijen* rondom het thema *Vitaliteit*. Deze *Proeverijen* vinden plaats op de locaties en bestaan uit informatie, korte workshops en testjes over de eigen vitaliteit. Door deze *Proeverijen* brengen we het aanbod van het Talentcentrum naar de medewerker toe en stimuleren we hem of haar zich verder te ontwikkelen, bijvoorbeeld door het volgen van uitgebreidere workshops of e-learning modules.

### 2.5.5 Griepvaccinatie

Ook in 2019 volgden we het advies van het RIVM op om actief te werken aan het vaccineren van medewerkers tegen de griep. Wel koos het management ervoor om de Griep Vaccinatie Service (GVS) in te schakelen voor het leveren van de vaccins, de logistiek en het vaccineren zelf, om zo de kwaliteit en continuïteit optimaal te waarborgen. Florence zorgde zelf voor het informeren van medewerkers en de inzet van contactpersonen.

Op basis van resultaten van eerdere jaren is het aantal locaties teruggebracht naar tien. Ook is op sommige locaties extra vaccinatie tijd ingepland om de werknemers langer de tijd te bieden om de griepprik te kunnen halen.

De vaccinaties werden uitgevoerd door artsen van de GVS, waardoor artsen van Florence niet de functie van achterwacht hoefden te vervullen. Per locatie zijn ook verpleegkundigen ingezet die tijdens de aanwezigheid van de GVS op de afdelingen zelf collega's konden vaccineren. De GVS zorgde voor veilige naalden.



In totaal zijn 291 vaccinaties verstrekt, een kleine stijging ten opzichte van 2018. De werkwijze is geëvalueerd en wordt voor 2020 op een aantal punten aangepast. Onder andere is de samenwerking

met de kwaliteitsverpleegkundigen en de Infectiepreventiecommissie nog actiever opgepakt, waardoor we voor 2020 een hogere dekkingsgraad zeker realistisch achten.

### 2.6 Human Resources (HR)

Uit de strategische koers van Florence wordt duidelijk dat er andere eisen gesteld gaan worden aan onze medewerkers. Florence wil beschikken over kennis en ervaring met betrekking tot 'gezondheid' (brede definitie) vanaf de tweede helft van de levensloop (vanaf de vitale tot de kwetsbare fase). Specifieke en onderscheidende expertise heeft Florence op het gebied van dementie.

Voor de medewerkers van Florence betekent dit onder andere een ontwikkeling van generalistische kennis naar specialistische kennis en expertise op het gebied van veroudering en dementie. Door middel van onderzoek en onderwijs vergroten medewerkers voortdurend hun kennis op deze gebieden.

Naast de formele zorg gaat Florence meer inzetten op het aantrekken en binden van vrijwilligers (informele zorg). Vrijwilligers kunnen een belangrijke rol spelen in het geven van (extra) aandacht aan onze cliënten en zijn daarmee een waardevolle aanvulling op het bieden van de juiste zorg aan onze cliënten.

De cliënten van Florence zullen langer in hun eigen huis blijven wonen. Zorg en behandeling zullen steeds meer gaan plaatsvinden bij deze cliënten thuis en in de wijk, in plaats van opname in één van de intramurale locaties van Florence. Dit vraagt van medewerkers dat zij letterlijk vaker buiten de muren van Florence werkzaam zullen zijn. Medewerkers gaan hierdoor meer samenwerken in de zorgketen (onder andere met gezondheidscentra, ziekenhuizen, zelfstandig specialisten, huisartsen, gemeenten, woningbouwverenigingen).

Florence gaat haar medewerkers meer betrekken in het ontwikkelen, implementeren en borgen van beleid. Kennis en inbreng van professionals (bijvoorbeeld via een professionele adviesraad) is van cruciaal belang om de juiste beslissingen te nemen, waarmee de kwaliteit van zorg en behandeling aan onze cliënten verbeterd kan worden.

#### **De uitgangspunten van de HR-meerjarenstrategie zijn:**

- Onze basis is op orde
  - Veilig en gezond werken is geborgd
  - Geen overbodige administratieve taken
- Onze medewerker staat op één
  - Iedereen verdient 100% aandacht en respect
  - Iedereen heeft uniek talent
- Succes maken we samen
  - In gesprek met elkaar: dialoog
  - Meedenken over beleid
- Doorlopende ontwikkeling voor iedereen
  - Scholing en ontwikkeling op maat
  - Bijhouden van kennis en kunde
  - Loopbaanadvies naar wens

## **3. Persoonsgerichte zorg en ondersteuning**

### **3.1 Implementatie visie op dementie**

In 2018 was Florence er nog onvoldoende in geslaagd de toenmalige visie op dementie te vertalen naar het gedrag en handelen van medewerkers op de werkvloer. Zo werd er vaker gewerkt vanuit het *zorgen voor/overnemen* in plaats van vanuit het *zorgen dat/zelf doen*. De samenwerking in de driehoek cliënt, informele en formele zorg kon en moest beter. Zorgverleners binnen Florence moesten geholpen worden om een prettige en professionele dialoog te voeren met cliënten, hun naasten en vrijwilligers. Hiervoor was nodig dat zorgverleners zelf betekenis gaven aan de visie van Florence en deze vertaalden naar de

eigen praktijk. Het moest voor iedereen duidelijk zijn wat de kaders zijn en welke rol de betrokkenen (cliënt, familie, zorgverleners, welzijnsmedewerkers, behandelaren en vrijwilligers) daarin spelen. Ook ontbrak het aan voldoende vaardigheden op het gebied van gespreksvoering en was er structurele aandacht nodig voor de operationalisering van het vastgestelde beleid en het lerend vermogen in de organisatie.

Bovenstaande probleemanalyse diende in 2019 als vertrekpunt voor de ontwikkeling van een aantal centrale kaders. Het vertrekpunt voor deze kaders is de vernieuwde visie op zorg voor mensen met dementie. In deze visie integreert Florence zorg, welzijn, behandeling en services. De volgende activiteiten zijn ondernomen om deze visie verder te concretiseren en implementeren:

Werkbijeenkomst *Visie op dementie* (met veertig deelnemers uit zorg, management, behandeling, welzijn, services en ondersteuning). In deze werkbijeenkomst is de visie op dementie vertaald naar de organisatie en de betekenis van deze visie voor de thema's maaltijden, plezierige dag, wonen, het zorgproces, het goede gesprek en leven in vrijheid verder uitgewerkt. Ook is de betekenis van de visie voor zorg, welzijn, behandeling en services besproken.

### 3.2 Programma Persoonsgerichte zorg

In samenwerking met de Florence academie, nu Talentcentrum, en de trainers zinvolle dag is een programma Persoonsgerichte Zorg ontwikkeld. In de eerste workshop is in kaart gebracht waar de teams zichzelf scoren op een schaal van 1 tot 10 ten aanzien van het onderwerp persoonsgerichte zorg en wat zij nodig hebben om in de toekomst 2 punten hoger te scoren.

Tijdens de werkbijeenkomst *Het cliëntproces in beeld* in januari 2019 is een eerste ontwerp van het cliëntproces gemaakt, passend binnen de nieuwe visie van Florence. Deze werkbijeenkomsten zijn multidisciplinair om vanuit zorg, welzijn en behandeling en vanuit de nieuwe visie van Florence de vertaling te maken naar de betekenis voor de samenwerking tussen de disciplines en de rol en bijdrage van de eigen discipline. Daartoe is een aantal dialoogsessies georganiseerd vanuit zowel de beweging *langer thuis* als vanuit de beweging *je thuis voelen*.

De ontwikkeling van een routekaart voor scholing is nodig om medewerkers te ondersteunen bij de implementatie van de visie. Activiteiten en tools binnen deze routekaart zijn gericht op inspireren, betekenis geven, kennis vergaren, vaardigheden ontwikkelen en toepassen in de praktijk. De routekaart scholing is nog in ontwikkeling.

De resultaten van deze workshops zijn gebruikt voor de ontwikkeling van vervolgworkshops. Deze vervolgworkshops zijn in het derde en vierde kwartaal van 2019 en in het eerste kwartaal van 2020 in alle teams gegeven door de trainers zinvolle dag, onder begeleiding van de Florence academie en de coaches Waardigheid & Trots. Het resultaat van de workshops is dat teams concrete verbeteronderwerpen kiezen, die middels een PDCA (Plan-Do-Check-Act) oppakt en in de team overleggen borgt.

Als onderwerpen voor de vervolg workshops zijn gekozen:

- **Ken je bewoner/cliënt**
- **Een (h)echt team**
- **Samen met familie en naasten**

In de zorg voor mensen met dementie kan sprake zijn van onbegrepen en problematisch gedrag. Florence wil hiervoor binnen de organisatie een goede consultatiedienst inrichten,

zodat we zorgmedewerkers beter kunnen begeleiden bij het omgaan met onbegrepen gedrag en probleemgedrag.

De meeste locaties hebben de workshops in 2019 afgerond.

Evenals voorgaande jaren stelde elke locatie van Florence in 2019 een plan op voor een zinvolle dagbesteding, in het kader van de extra middelen die landelijk zijn toegekend vanuit het programma Waardigheid & Trots. De plannen voor de locaties zijn opgesteld in samenspraak met de wijkcliëntenraden, waardoor ze niet alleen heel verschillend zijn, maar ook afgestemd zijn op de lokale situatie. In 2019 zijn de middelen vooral ingezet voor leuke activiteiten en uitjes voor bewoners en het inrichten van huiskamers. Naast de locatieplannen is een organisatiebreed plan opgesteld voor deskundigheidsbevordering op het gebied van welzijn en dialoog met de cliënt.

### **3.3 Visie op vrijheid**

Het leven kunnen blijven leiden dat je lief is. Dat doel heeft Florence zich gesteld voor haar cliënten en bewoners. En dat binnen de zorglocaties van Florence waarin we een goede buur zijn voor de mensen om ons heen. Met elkaar vormen we in een zorglocatie een dorp waarin geborgenheid belangrijk is. We kijken naar elkaar om én laten elkaar in onze waarde. Iedere inwoner heeft een eigen levensritme en vaak al een heel leven geleefd. Ieder van ons heeft een eigen verhaal. Als mededorpsbewoners kennen we elkaars verhaal, zodat we weten wat belangrijk is voor de ander. We zien de mens en niet de ziekte. Met elkaar zorgen we ervoor dat ieder van ons het leven kan blijven leiden dat hem of haar lief is.

We weten dat vrijheid voor iedereen belangrijk is, ook wanneer dat door dementie niet meer vanzelfsprekend lijkt. Door de belangen en risico's zorgvuldig met elkaar af te wegen zoeken we naar mogelijkheden om voor iedere bewoner de bewegingsvrijheid zo groot mogelijk te houden.

Om maximale vrijheid te creëren, wil Florence zo min mogelijk onvrijwillige zorg aanwenden en zoveel mogelijk alternatieven voor onvrijwillige zorg inzetten. Daarnaast gaat per 1 januari 2020 de Wet Zorg en dwang in werking. Zie hoofdstuk 5 over hoe Florence hier verder invulling aan heeft gegeven.

### **3.4 Bewonersreis**

Na de werkbijeenkomst *Het cliëntproces in beeld* is een werkgroep gestart waarin het concept zorgproces verder wordt uitgewerkt naar doelen, activiteiten, rollen en taken van betrokken medewerkers en geïntegreerd wordt met het gastvrijheidsconcept dat binnen de afdeling services van Florence ontwikkeld is. Dit resulteerde in zes Florence-zorgprocessen voor:

- de periode van aanmelding voor intramurale zorg tot toewijzing van een toekomstige bewoner aan een van de locaties (zorgbemiddeling);
- de periode van 2 weken voor verhuizing naar een van de locaties tot en met de verhuisdag.

Een belangrijke verandering in dit traject is dat er in de 2 weken voor verhuizing een huisbezoek zal plaatsvinden met als doel een warm welkom, de toekomstige bewoner beter te leren kennen en de verhuisdag rustiger te laten verlopen.

Vervolgens zijn in november/december 2019 in een drietal werkbijeenkomsten de zorgprocessen van de dag na opname tot einde zorg verder uitgewerkt in doelen, activiteiten, rollen en taken.

### **3.5 Speciale doelgroepen**

In 2019 investeert Florence in de doorontwikkeling en verbetering van de zorg voor deze doelgroepen conform de eisen die hieraan gesteld worden. Kennis opnieuw opbouwen en vasthouden, goede mensen werven en de zorg op peil houden zijn daarbij belangrijke aandachtspunten.

### **3.6 IGJ-bezoek Steenvoorde en Houthaghe**

Op 16 mei 2019 bezocht de IGJ (Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd) de locaties Steenvoorde en Houthaghe in het kader van regulier toezichtbezoek. Zij constateerde dat de geboden zorg op beide locaties nog niet geheel voldeed aan de getoetste normen. Drie van de tien getoetste normen voldoen (grotendeels) op locatie Houthaghe. Zes van de tien getoetste normen voldoen (grotendeels) op locatie Steenvoorde. De inspectie had voldoende vertrouwen in de wijze waarop Stichting Zorggroep Florence stuurt op de kwaliteit en veiligheid van zorg.

Naar aanleiding van het bezoek van de IGJ heeft Florence besloten de verbetering van de kwaliteit te versnellen. De volgende interventies worden met voorrang ingezet:

- implementatie van het EVS Medimo op locaties zonder behandeling;
- implementatie van het ecd ONS samen met Carenzorgt;
- op orde brengen van het functiehuis zorg, welzijn en services;
- plan van aanpak voor de bewonersreis en persoonsgerichte zorg;
- plan van aanpak rondom leren en verbeteren.

Deze ondersteunende systemen en interventies leiden tot een verbetering op zowel het terrein van de persoonsgerichte zorg als op het onderdeel methodisch werken.

Als vervolgactie op het rapport (september 2019) naar aanleiding van het toezichtbezoek heeft de IGJ aan Florence gevraagd om binnen zes maanden ook op de andere Wlz-locaties te inventariseren of verbetermaatregelen noodzakelijk zijn voor de in het inspectierapport beoordeelde normen.

Florence voerde hiervoor een kwaliteitsscan uit, bestaande uit meerdere onderdelen:

- kwaliteitsfoto (december 2019);
- personele samenstelling (gegevensuitvraag 2019);
- kwaliteitsindicatoren (gegevensuitvraag 2019).

De kwaliteitsfoto is gebaseerd op het IGJ toetsingskader. De kwaliteitsverpleegkundige van de locatie maakt de foto door middel van inzage in documenten, cliëntdossiers, gesprekken en observaties. De gegevens met betrekking tot de personele samenstelling worden door HR uit de systemen gegenereerd. Florence heeft in februari 2020 aan de IGJ gerapporteerd over de voortgang op de belangrijkste aandachtspunten en interventies. Daarmee is dit toezichtbezoek afgerond.

## 4. Wonen en Welzijn

Florence besteedde in 2019 veel aandacht aan het verbeteren van het klimaat voor wonen en welzijn binnen de locaties. Er zijn voornamelijk stappen gezet om de randvoorwaarden voor wonen en welzijn te bestendigen.

### 4.1 Wonen

#### Sluiting CoornhertCentrum

In de zomer van 2018 is het besluit genomen om te stoppen met de zorgverlening binnen de locatie CoornhertCentrum. Op 7 februari 2019 vertrok de laatste bewoner uit CoornhertCentrum.

#### Opening nieuwe locatie

In de tweede week van april 2019 zijn de eerste bewoners, die voorheen op afdeling Hoffwijck van verpleeghuis Westhoff woonden, naar de locatie Mariënpark verhuisd. De locatie beschikt over ruimte appartementen voor psychogeriatrische bewoners. Ook worden er nieuwe technologieën uitgetest, zoals leefstijlmonitoring.

### 4.2 Verbouwingen

In 2019 zijn de appartementen binnen de locatie Oostduin opgeknapt. Samen met de eigenaar van de locatie is ervoor gezorgd dat de appartementen er weer fris en goed uitzien. Tijdens de verbouwing is gewerkt met tien wisselappartementen, waardoor de belasting van de bewoners zo beperkt mogelijk was.

### 4.3 Wzd-schouw locatie

Vanaf 1 januari 2020 treedt de Wet zorg en dwang (Wzd) in werking, die zich richt op het voorkomen van onvrijwillige zorg aan mensen met een psychiatrische stoornis of een verstandelijke beperking. In de Wet langdurige zorg (Wlz) staan daarnaast een aantal richtlijnen voor hoe een kamer van een bewoner in een instelling ingericht zou moeten zijn. Voor de locaties met behandeling is er binnen Florence beleid over de inrichting van de kamers. Voor de locaties zonder behandeling was dit beleid er niet.

Eind 2019 is er binnen Florence onderzoek gedaan over de inrichting van een kamer voor bewoners zonder Behandeling (-BH):

- Wat zijn de eisen voor de inrichting van een kamer voor een bewoner -BH per 1 januari 2020?
- Wat betekent het voor Florence wanneer alle kamers voor bewoners -BH ingericht gaan worden volgens de regels van de inrichting voor een bewoner +BH?

Het onderzoek leidde tot inzicht in de wetgeving omtrent de eisen van de inrichting en de totale kosten die deze eisen met zich meebrengen. Daarnaast vroeg Florence in de tweede helft van 2019 aan Bureau Kroner om voor de bestaande gebouwen de verschillende knelpunten, in relatie tot het nieuwe opendeurenbeleid dat de Wzd met zich meebrengt, in beeld te brengen en een aanzet te geven voor praktische aanpassingen en oplossingen. Dit gebeurde in overleg met het personeel op de locaties zelf. Hieruit kwam in ieder geval naar voren dat Florence nog een aantal zaken te doen heeft op het gebied van huisregels, de inzet van domotica, mensenkennis, bestickering, brandveiligheid, afwerkingen en herkenning van de woonomgeving.

#### 4.4 Monitor Woonvormen Dementie

In 2019 namen de locaties Duinstede, Adegeest en de afdeling Rondvoorde van de locatie Steenvoorde deel aan de vijfde monitor Woonvormen Dementie van het Trimbos-instituut. Deze monitor is gestart in 2009 en heeft elke twee tot drie jaar plaatsgevonden door middel van vragenlijsten, interviews en observaties. De resultaten geven inzicht in de intramurale dementiezorg in Nederland. Daarnaast levert het spiegelinformatie op voor de deelnemende organisaties en geeft het beleidsinformatie voor Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Dashboardonderwerpen van de monitor waren: algemene gegevens, kenmerken woonvoorziening, management en leiderschap, personele bezetting, verzorgend personeel, kwaliteit van de zorg, informele zorg, behandelaren en bewoners.

#### 4.5 Welzijn

In 2019 is gekozen voor een nieuwe maaltijdleverancier, waarmee al een belangrijke bijdrage is geleverd aan meer beleving rondom eten en drinken. Ook is in 2019 gewerkt aan de voorbereiding van een project rondom eten en drinken, dat zich vertaalt in meer keuze in tussendoortjes en meer aandacht voor samen eten en ambiance. Dit project krijgt in 2020 een vervolg.

### 5. Veiligheid

De infrastructuur rondom monitoring van veiligheid staat bij Florence goed op de rails. Zo zijn er meerdere themaweken per jaar. De infectiepreventiecommissie organiseert de week van de hygiëne. Ook is er een week over medicatieveiligheid en jaarlijks monitoren we medicatieveiligheid samen met de apotheker. We werken samen met een consultant Terugdringen Vrijheidsbeperkingen aan het verminderen van onvrijwillige zorg en we houden één- tot tweemaal per jaar decubitus meetweken.

Het verbeteren van de resultaten moet nog meer aandacht krijgen, omdat het structureel doorlopen van de PDCA (Plan-Do-Check-Act)-cyclus nog kwetsbaar is. We zeggen hier meer over in hoofdstuk 6: Leren en verbeteren.

Om de veiligheidsthema's op de locaties beter te borgen spelen de centrale en lokale commissies, kwaliteitsverpleegkundigen, coördinerend verpleegkundigen en aandachtsvelders een belangrijke rol. De implementatie van het functiehuis geeft duidelijkheid over de rol van de kwaliteitsverpleegkundige, coördinerend verpleegkundige en aandachtsvelder.

#### 5.1 Beleid (centrale) commissies en aandachtsvelders

Florence heeft verschillende commissies op centraal en decentraal niveau.

In september 2019 is een kadernotitie Commissies vastgesteld om uniformiteit, overzicht en transparantie in de structuur aan te brengen en de inrichting van de commissies te beschrijven.

Een uniforme werkwijze draagt bij aan het leren en verbeteren binnen de organisatie en daarmee ook aan de kwaliteit van zorg die cliënten en medewerkers ervaren. Dit draagt bij aan de visie van Florence: *(helpen) onze cliënten het leven te laten leiden wat hun lief is.*

De kadernotitie beschrijft de basisafspraken van de commissies op centraal en decentraal niveau. De reikwijdte van deze notitie beperkt zich tot de commissies die direct betrekking hebben op de kwaliteit van zorg (zorg, welzijn, services, behandeling).

Dit betekent dat de klachtencommissie in deze notitie niet beschreven wordt.

Ook in de periodieke uitvraag van de risicoscores en het adequaat vastleggen hiervan in het dossier en op een hoger aggregatieniveau was een verbeterslag mogelijk. De teams binnen Florence beschikten over aandachtsvelders en commissies voor een aantal veiligheidsthema's, waaronder infectiepreventie, medicatieveiligheid, mondzorg en Bopz. Er waren grote verschillen tussen de teams in de mate waarin aandachtsvelders daadwerkelijk waren aangesteld, opgeleid en invulling (konden) geven aan hun rol. Ook waren er verschillen in de mate waarin de commissies functioneerden en resultaten teruggekoppeld werden naar de teams. Omdat medewerkers en leidinggevenden zich (te) vaak gedwongen voelden om de prioriteit te leggen bij de dagelijkse uitvoering van de zorg werden casuïstiekbesprekingen, audits en dossiersteekproeven niet altijd volgens planning uitgevoerd.

## **5.2 Infectiepreventie**

In 2019 is er in de derde week van oktober weer een themawEEK infectiepreventie georganiseerd. Dit jaar was het thema *Gewoon(te) schoon*. Bewustwording over goede en minder goede gewoontes op het gebied van hygiëne tijdens de zorgverlening centraal stond. In 2019 is besteedde de centrale infectiepreventie commissie (CIP) voor het eerst extra aandacht aan aparte activiteiten en een aparte werkwijze voor de themawEEK in de thuiszorgteams.

Vanuit de CIP was behoefte aan meer inzicht in wat er op de locaties speelt en waar behoefte aan is. Naar aanleiding hiervan vroeg de commissie voor het eerst de audits van de locaties op. Daarnaast zijn eind december de kwaliteitsverpleegkundigen en de aandachtsvelders benaderd met de vraag welke behoeften of ideeën zij hebben voor hun locatie, als het gaat om scholing en de themawEEK voor 2020.

Beide acties gaven een goed overzicht van de knelpunten die soms door medewerkers op meerdere locaties werden ervaren en welke vragen er op de locaties spelen.

## **5.3 Medicatieveiligheid**

Zoals ook bevestigd wordt in de rapportage van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) is het elektronisch voorschrijven en aftekenen van de medicatie nog niet op alle locaties gerealiseerd. De volledige implementatie van het elektronische voorschrijfsysteem (EVS) Medimo was al voorzien voor 2020, dus daarmee zal Florence haar geplande acties uitvoeren.

### **5.3.1 Medicatie audits**

De toezichthoudend apotheker heeft in 2019 steekproefsgewijs op twaalf locaties een audit uitgevoerd. Dit gebeurt aan de hand van een vast format, die tevens door de aandachtsvelders medicatieveiligheid wordt gebuikt. De rode draad in de resultaten op de locaties waar zaken niet op orde zijn betreft voornamelijk gedragsaspecten op diverse zaken: het zich niet houden aan de werkafspraken met betrekking tot het opruimen, schoonhouden en hanteren van openingsdata, vervaldata en houdbaarheid van losse medicatie op naam. Op de locaties waar de audit overall een positief beeld laat zien is meestal slechts één aspect niet geheel op orde. Er is dus geen sprake van een ernstige tekortkoming. Regelmatige aandacht op het gebied van bewustwording en gedrag laten direct een positiever beeld zien. Het blijft dus noodzakelijk om consequent alert te zijn en regelmatig te sturen op het veilig werken volgens de Veilige Principes in de medicatieketen.



Het aantal medicatiefouten ten opzichte van alle gemelde incidenten betreft 35%. Incidenten (MIC) op het gebied van medicatieveiligheid gaat in bijna de helft van de gevallen om een medewerker die medicatie is vergeten en in een derde van de gevallen om het vergeten in te nemen of weigeren van medicatie door cliënten. In 2019 is het gelukt om voor een groot aantal cliënten het aantal deelmomenten van vier naar drie terug te brengen, indien medisch verantwoord.

### 5.3.2 Medicatiereviews

Op de Wlz-locaties met behandeling is structureel de medicatiereview ingevoerd. In 2019 heeft de toezichthoudend apotheker bij alle Wlz-locaties in totaal 731 medicatiereviews gehouden, samen met de specialist ouderengeneeskunde (SO). In de meeste gevallen was dit in aanwezigheid van een zorgmedewerker. De cliënt wordt vooraf in de gelegenheid gesteld vragen te stellen.

### 5.3.3 Elektronisch voorschrijfsysteem (EVS) Medimo

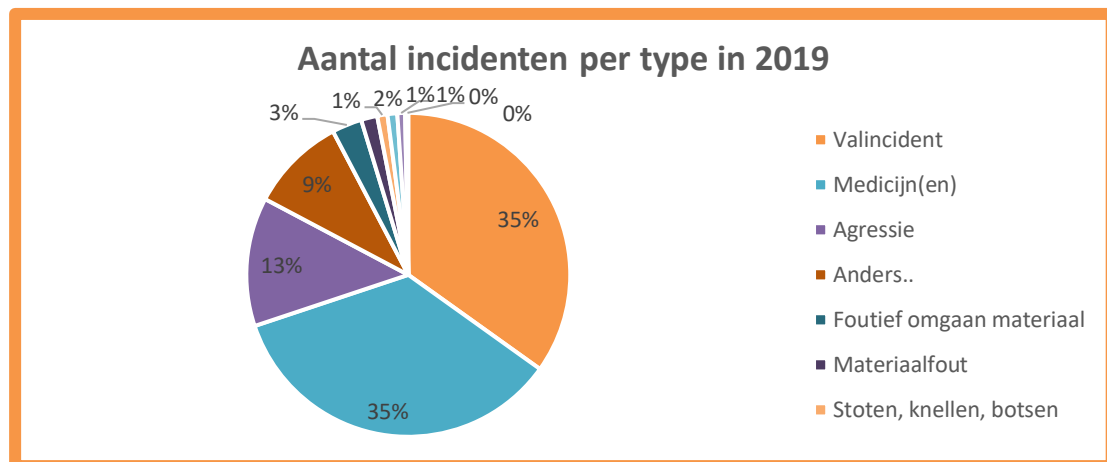
In 2019 is besloten op alle Wlz-locaties zonder behandeling te starten met het elektronische voorschrijfsysteem (EVS) Medimo. De voorbereidingen vonden in het laatste kwartaal van 2019 plaats, zodat de implementatie in het eerste kwartaal van 2020 kan plaatsvinden.

### 5.3.4 Medicatiecommissie, aandachtsvelders, themaweek

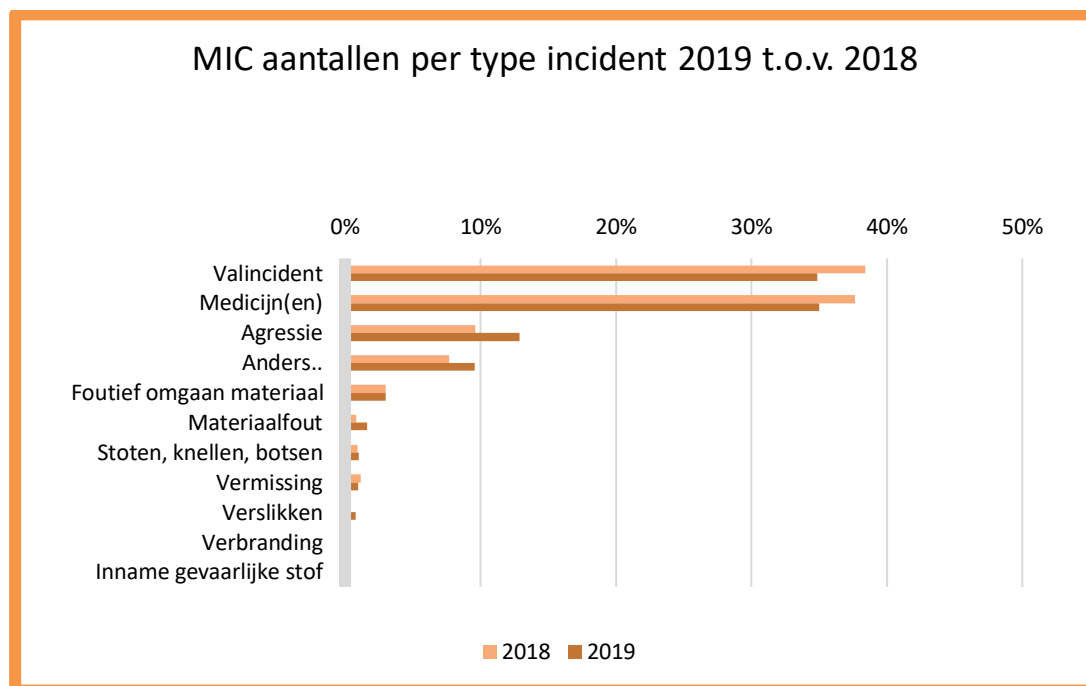
In 2019 vond in de derde week van september de jaarlijkse themaweek medicatieveiligheid plaats. Dit jaar was het thema *Medicatie en voeding*. Aandachtsvelders en commissies hebben op locatie extra aandacht aan dit thema besteed. Een draaiboek met activiteiten en tips bood hen ondersteuning gedurende deze week.

### 5.3.5 Melding Incidenten Cliënten (MIC)

Begin 2019 is een centrale Melding Incidenten Cliënten (MIC) commissie geformeerd. Het doel van deze commissie is om bij te dragen aan verbetering van de kwaliteit van zorg door meldingen van (bijna) incidenten op organisatieniveau te analyseren en verbetermaatregelen te formuleren en uit te zetten, om de oorzaken van deze (bijna) incidenten weg te nemen.



In 2019 waren, net als in 2018, 'valincidenten' en 'medicijn(en)' de twee categorieën met het grootste aantal MIC's. Het aantal meldingen in deze categorieën nam wel af ten opzichte van het totaal (van 38% naar 35%). Aan de andere kant steeg het aantal meldingen in de categorie 'agressie' in 2019 flink ten opzichte van het jaar daarvoor, namelijk van 10% naar 13%. Zie de grafiek hieronder voor een compleet overzicht van de cijfers.



#### 5.4 Voorbereidingen implementatie Wet zorg en dwang (Wzd)

In 2019 is gewerkt aan de voorbereidingen voor de implementatie van de Wet zorg en dwang (Wzd) per 1 januari 2020. Een werkgroep informeerde met familieavonden en presentaties de medewerkers van Florence en de cliënten en hun naasten over de wet en wat dit in de praktijk voor hen zal betekenen. Daarnaast maakte de werkgroep voor alle locaties een pakket met informatie en spellen.

Van medewerkers wordt gevraagd dat zij per bewoner een afweging maken tussen veiligheid enerzijds en vrijheid, welzijn en kwaliteit van leven anderzijds. Wanneer onvrijwillige zorg nodig dreigt te zijn, wordt zoveel mogelijk onderzocht welke alternatieven er voorhanden zijn.

Florence beseft dat dit makkelijker gezegd is dan gedaan. De keuze voor vrijheid betekent dat risico's soms moeten worden geaccepteerd. Dit kan indruisen tegen het verantwoordelijkheidsgevoel van onze medewerkers. Florence probeert medewerkers daarom zoveel mogelijk de ruimte te geven om van elkaar en met elkaar te leren. Wij proberen met elkaar in dialoog te blijven over wat goed gaat, maar maken twijfels, angsten, fouten en risico's ook bespreekbaar. We beoordelen en dragen de risico's samen; niemand hoeft dit alleen te doen.

Florence probeert haar medewerkers praktisch te ondersteunen. Dit doet zij door een concrete alternatieven set aan te bieden met een ondersteunend proces, scholing en

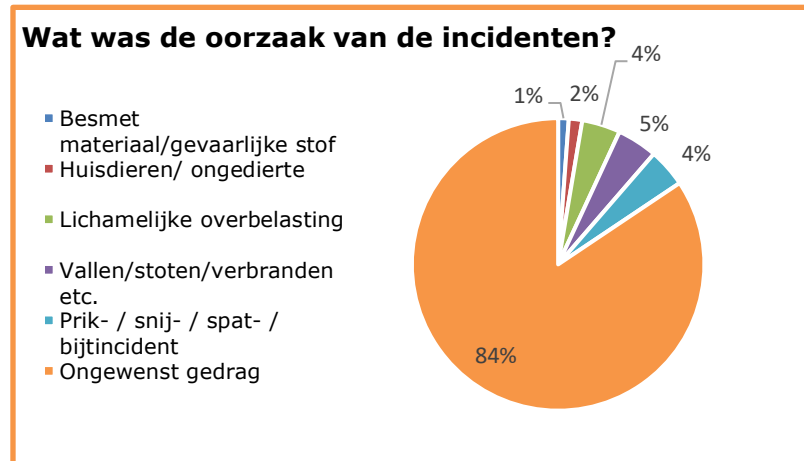
coaching on-the-job, consultatie, gedragsvisites en door in dialoog te gaan. Dit aanbod is in 2019 voorbereid.

Ook voor familie en mantelzorgers kan het soms lastig zijn om een naaste 'los te laten'. Familie wordt daarom zeer nauw betrokken bij de belangen- en risicoafwegingen die voorafgaan aan het kiezen voor vrijheid. Op grond van de Wzd heeft de vertegenwoordiger recht op informatie over het zorgplan. Ook heeft de vertegenwoordiger recht om aanwezig te zijn bij de overleggen over onvrijwillige zorg. Dit betekent dat de vertegenwoordiger een uitnodiging dient te ontvangen om aanwezig te zijn bij deze overleggen.

Florence wil inzetten op alternatieven om de vrijheid voor haar bewoners zo lang mogelijk te behouden. Per locatie is onderzocht wat wel en niet mogelijk is. Ook zijn scholing, coaching en communicatiemiddelen (zoals een brochure en familieavonden) ontwikkeld. Onder leiding van een juridisch beleidsmedewerker en een specialist ouderengeneeskunde (SO) zijn op alle locaties informatiesessies (tour *Vrijheid, Blijheid?*) gehouden. Deze zijn in het najaar gevolgd door informatiesessies op familieavonden. Ook zijn de volgende activiteiten ondernomen: implementatie consultatie team, ontwikkelen en implementatie alternatieven set, duidelijkheid over rollen, taken en verantwoordelijkheden (in samenhang met het functiehuis), ontwikkelen plan van aanpak voor implementatie op de locaties.

## 5.5 Melding Incidenten Medewerkers (MIM)

In 2019 zijn er 944 meldingen gedaan van een incident met medewerkers (MIM). Gemiddeld zijn dit 78 meldingen per maand, een stijging van 18% ten opzichte van 2018. De meeste meldingen worden gedaan door medewerkers die intramuraal werken (50%).



## 6. Leren en verbeteren

### 6.1 Visie op leren en verbeteren (PDCA en methodisch werken)

Leren is een continu proces dat in alle haarvaten van de organisatie aanwezig hoort te zijn. Deze houding draagt Florence graag uit naar haar medewerkers. Tegelijkertijd is het een uitdaging om met elkaar scherp te blijven op waar zaken beter kunnen of waar we fouten kunnen voorkomen. Elke dag weer verdienen bewoners onze volle aandacht en inzet.

Continue verbetering vraagt om een professionele houding, waarbij het goed willen doen, zelfreflectie, evaluatie en een drive om te leren centraal staan.

Uit het rapport van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) en de HKZ-audit bleek dat binnen Florence onvoldoende zichtbaar was dat er methodisch werd gewerkt. Binnen Florence werden verschillende middelen aangeboden ter ondersteuning van methodisch werken, maar de samenhang tussen deze middelen ontbrak. Er was behoefte aan inzicht in wat er al werd gedaan en wat andere organisaties doen. Methodisch werken moest iets zijn wat bewust, continu en systematisch gebeurt. In augustus 2019 is daarom een denktank geformeerd om een advies uit te brengen over hoe we dit konden realiseren.

Deze denktank is eind 2019 overgegaan in een werkgroep, met als doel een visie op leren en ontwikkelen te formuleren. Uit verschillende hoeken van de organisatie bleek dat binnen Florence niet dezelfde taal werd gesproken als het gaat om methodisch werken, leren en verbeteren van kwaliteit. Om de neuzen dezelfde kant op te krijgen is het noodzakelijk om eerst een visie op leren en verbeteren te hebben. Eind 2019 is hier een eerste opzet voor gemaakt. Het eerste concept is besproken binnen de programmagroep van 'je thuis voelen'.

## 6.2 Scholing methodisch werken

In 2019 is de scholing methodisch werken aangeboden aan niveau 3 met de kwaliteitsverpleegkundigen en praktijkopleiders als begeleiding op de werkvloer. De scholing loopt nog door in 2020.

| Overzicht deelname workshops en e-learning 2019 |                   |           |                                   |
|---|-------------------|-----------|-----------------------------------|
| Workshop  | Aantal deelnemers | % behaald | % nog niet afgerond               |
| Ken je bewoner/cliënt                           | 175               |           |                                   |
| Een hecht team                                  | 200               | n.v.t.    |                                   |
| Samen met familie en naasten                    | 232               |           |                                   |
| E-learning                                      | Aantal deelnemers | % behaald | % nog niet afgerond               |
| SOAP  | 719               | 58%       | 42%                               |
| Vaardigheden bij medicatie geven                | 888               | 60%       | 40%, module loopt door in Q1 2020 |
| Veilig omgaan met persoonsgegevens              | 2793              | 47%       | 53%                               |
| Overige scholingen                              | Aantal deelnemers | % behaald | % nog niet afgerond               |
| Methodisch werken                               | 162               | n.v.t.    |                                   |

## 6.3 Prisma

In juli 2019 is het Prisma-proces met input van een afvaardiging van de onderzoekers en andere belanghebbenden geëvalueerd. Uit deze evaluatie kwamen een aantal aanbevelingen naar voren. Deze zijn verwerkt in bestaande en nieuwe documenten ter ondersteuning van het proces met betrekking tot de Prisma-onderzoeken.

In 2019 is gestart met het uitvoeren van Prisma-vooronderzoeken bij ernstige incidenten die niet gemeld hoeven worden aan de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Leren

en verbeteren staan hierin centraal. Florence heeft zich in 2019 extern laten begeleiden in het verbeteren van haar onderzoeksmethodiek. Dit betekent dat bij vier onderzoeken een externe voorzitter betrokken was die het team ondersteunde in het doen van het onderzoek. Daarnaast is de werkwijze geëvalueerd met betrokkenen. Naar aanleiding hiervan zijn de procedure en documenten herzien.

In 2019 vonden er vijf vooronderzoeken plaats die zijn geanalyseerd met de Prisma-methode. Van de twaalf Prisma-onderzoeken die zijn gemeld bij de IGJ hielden vier verband met ontslag wegens disfunctioneren, vijf met geweld in de zorgrelatie, twee met een valcalamiteit en één met een niet-natuurlijk overlijden. Bij twee onderzoeken was een externe voorzitter betrokken. Van één afgerond Prisma-onderzoek is een reactie van de IGJ teruggekomen met aanvullende vragen.

#### **6.4 Toezichtbezoek IGJ en het thema leren en verbeteren**

In mei 2019 bezocht de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) twee intramurale locaties van Florence, Steenvoorde en Houthaghe. Wat betreft het thema leren en verbeteren voldeden beide locaties aan de norm. Florence maakt deel uit van een lerend netwerk met een andere zorgaanbieder. Binnen Florence bestaat de mogelijkheid dat zorgverleners binnen locaties kunnen uitwisselen.

#### **6.5 Locatieoverleg in samenwerking met coaches Waardigheid & Trots**

In oktober/november 2019 vond de evaluatie van het locatieoverleg plaats. Er is met elke deelnemersgroep (managers, kwaliteitsverpleegkundigen, specialisten-ouderengeneeskunde (SO's) en behandelcoördinatoren) afzonderlijk geëvalueerd. Daaruit kwam de meerwaarde van het locatieoverleg in het vormgeven van leren en verbeteren duidelijk naar voren. De centrale jaarkalender is opgesteld om overzicht en samenhang te creëren.

##### **Belangrijkste conclusies uit de evaluaties waren:**

- het is een strategisch overleg: locatieoverleg is op veel locaties een gremium om ad-hoc-zaken te bespreken. Hierdoor kan het zijn dat het overleg er anders uitziet als je op maandag of woensdag zou overleggen. De afspraak om dit aan te pakken is dat de documenten zijn aangepast zodat duidelijk naar voren komt dat het een **strategisch** overleg is;
- actieve houding deelnemers: niet iedere deelnemer neemt actief deel aan het overleg of is afwezig. De standaardagenda en -werkwijze zijn aangepast door de agenda actiever te maken. Dit door in plaats van terugkoppeling het te hebben over bespreekpunten. De werkwijze is aangepast door de agenda/voorbereiding een gezamenlijke verantwoordelijkheid te maken;
- agenda: de standaardagenda was erg uitgebreid, waardoor er onduidelijkheid was over of alle punten besproken moesten worden. Een standaardagenda dient als inspiratie voor agendapunten. Elke locatie kan dit als geheugensteun gebruiken. Deze aanpassing is beschreven in de agenda en werkwijze;
- onderlinge verhoudingen: er was sprake van veel wisselende samenstellingen of afwezige medewerkers en dat komt de effectiviteit van het overleg niet ten goede. Het belang van het overleg is onderstreept en medewerkers moeten elkaar hierop aanspreken.

## 6.6 Lerende organisatie

Florence ging in 2019 verder met haar ontwikkeling als lerende organisatie. We willen continu leren en verbeteren, op alle niveaus: de individuele medewerker in haar relatie met de bewoner, maar ook de manager op locatie of het bestuur voor de organisatie als geheel.

In 2019 is het kwaliteitsplan op locatieniveau uitgewerkt in een locatie-ontwikkelplan. Deze plannen focussen op de grote thema's uit het kwaliteitskader en hebben daarnaast aandacht voor de verschillende ontwikkelstadia van de locaties zelf. De plannen zijn samen met medewerkers en het locatie-overleg gemaakt en zijn besproken met de wijkcliëntenraden. Daar waar nodig ondersteunden coaches om de doelstellingen in het locatie-ontwikkelplan meer SMART te formuleren en om te zetten in concrete acties met eigenaren en een tijdpad, inclusief een monitoringsinstrument.

Het locatie-ontwikkelplan is geen jaarplan in de klassieke zin, omdat er niet elk jaar een nieuw plan wordt gemaakt. Het is met recht een ontwikkelplan: op het moment dat het nodig of wenselijk is, kunnen er andere prioriteiten worden gesteld of kunnen de plannen worden aangepast. Dit doet meer recht aan de dynamische omgeving in en rondom de locaties en sluit zo beter aan bij de focus op leren en ontwikkelen in de lerende organisatie die Florence is.

## 6.7 HKZ en PREZO

Florence ontving in 2019 wederom een HKZ-certificaat. In juni is Det Norske Veritas (DNV) op bezoek geweest bij meerdere locaties van Florence. Op basis van deze bezoeken vond een toets plaats aan de hand van het HKZ-normenschema VVT 2015. Het totaalbeeld van Florence is goed. De medewerkers en cliënten zijn positief en er is een goede, open sfeer. De medewerkers weten wat ze moeten doen en hoe ze dat moeten doen. Sommige afdelingen behoren tot het beste dat de auditoren landelijk hebben gezien. Ook konden mooie verbeteringen getoond worden, zoals het terugdringen van het ziekteverzuim.

Perspekt heeft een tussentijdse audit gedaan in Duinhage aan de hand van het PREZO VV&T keurmerkschema voor Verantwoorde Zorg & Verantwoord Ondernemerschap 2014. Besloten is dat Duinhage het gouden keurmerk behoudt.

## 6.8 Ervaringsleren

Florence heeft veel geïnvesteerd in ervaringsleren door de inzet van Into D'mentia en Oudtopia. In 2019 is gestart met Oudtopia, waarbij ook het ervaringsleren centraal staat. Medewerkers worden een dag 'opgenomen' in een verpleeghuis. De verwachting is dat dit leidt tot meer begrip voor en inzicht in het verlenen van persoonsgerichte zorg.

## 6.9 Voorbereiding/ontwikkeling kwaliteitsmanagementsysteem

Een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS), dat alle onderdelen van een KWS in samenhang bevat, is van belang voor de borging van alle activiteiten die binnen Florence plaatsvinden op het gebied van het verbeteren van de kwaliteit van zorg en dienstverlening. Het vertrek van de coördinator kwaliteit en veiligheid in oktober 2019 heeft tot vertraging geleid.

In het plan van aanpak voor 2019 had Florence de ambitie om een KMS in te voeren. Daar bleek het nog te vroeg voor. In 2019 ging veel aandacht naar het goed op orde brengen van handboeken en het bewaken van het verbeterregister. Daarmee staat alles klaar om de stap te maken naar een KMS om monitoring, bewaking, verbetering en borging van kwaliteit van zorg continu te ondersteunen. En dit wordt in 2020 verder opgepakt.

## 6.10 Vakgroep kwaliteitsverpleegkundigen

Sinds het voorjaar van 2017 wordt binnen Florence gewerkt met kwaliteitsverpleegkundigen. Zij hebben zich verenigd in een vakgroep met ondersteuning van een centrale beleidsadviseur. Deze vakgroep komt gemiddeld zes keer per jaar bijeen. In 2019 is met ondersteuning van een coach van Waardigheid & Trots een gezamenlijke dag georganiseerd met als thema *Leren en verbeteren*.

Een aantal werkgroepen is vanuit de vakgroep proactief gestart met het in kaart brengen van de eigen positie binnen Florence en de werkwijze met betrekking tot de MIC en audits.

Daarnaast is in samenspraak met de beleidsadviseur en de coach van W&T een kwaliteitsfoto ontwikkeld die gebruikt is om een aantal IGJ-normen in kaart te brengen en de resultaten te verbinden met het locatie-ontwikkelplan. Deze kwaliteitsfoto wordt vervolgens twee keer per jaar afgenomen. Waar nodig worden normen toegevoegd dan wel verwijderd, afhankelijk van de scope.

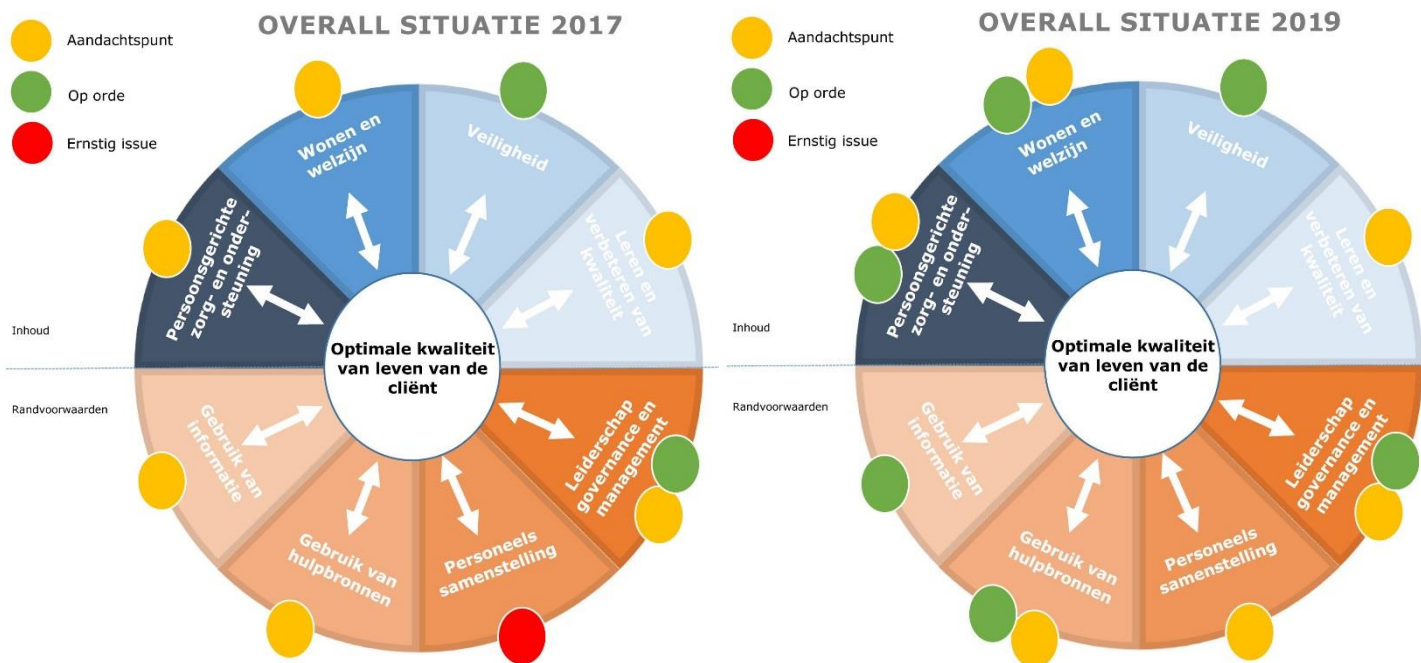
De kwaliteitsverpleegkundigen hebben een belangrijke rol in het monitoren van verbeteracties en het coachen van medewerkers met betrekking tot thema's op het gebied van zorg. Zij hebben een coördinerende en uitvoerende rol in het uitvoeren van audits, het verzamelen en aanleveren van gegevens met betrekking tot kwaliteitsindicatoren, het samen met de manager monitoren van zorg en het bijstellen van het locatie-ontwikkelplan.

## 6.11 Klankbordgroep Opwaarts en PAR

*Opwaarts* is de naam van het traject dat in 2017 is gestart in het kader van het kwaliteitsverbeterprogramma van Florence. Hierin werken we samen met het ondersteuningsprogramma van Waardigheid & Trots. Ondersteuning is geboden in de vorm van coaches die de organisatie helpen om te werken conform het kwaliteitskader verpleeghuiszorg. Vanaf maart 2019 is op verzoek van Florence naast een strategisch coach en een coach op het primair proces, een tweede coach op het primair proces toegevoegd. In september 2019 is de ondersteuning met drie maanden verlengd.

Florence heeft bij aanvang van het traject aangegeven ondersteuning en coaching van Waardigheid & Trots te willen, gericht op het bereiken van de volgende resultaten:

- versterken van het kwaliteitsdenken: op locatieniveau en in het primair proces zijn mensen continu gericht op (het verbeteren van) kwaliteit van zorg;



- vergroten van de persoonsgerichtheid van de zorg: de eigen regie van cliënten is groter, familie is nauw betrokken bij de zorg (onder andere aanwezig bij MDO, kan dossier inzien etc.) en de medezeggenschap van lokale cliëntenraden is verbeterd;
- verhogen van de medewerkerstevredenheid: lager verloop, lager verzuim en minder inzet van flexmedewerkers.

Een vergelijking van de situatie bij de aanvang van het traject ten opzichte van de situatie eind 2019. Daarbij moet worden aangetekend dat de situatie bij de start niet op deze wijze in kaart is gebracht, dus het is een geconstrueerd beeld op basis van eind 2019. Waar twee kleuren staan, zijn onderdelen van het betreffende thema op orde, terwijl er daarnaast op onderdelen nog aandacht nodig is.

In het afgelopen jaar zijn met ondersteuning van de coaches diverse kaders en randvoorwaarden ontwikkeld op het niveau van de (intramurale) organisatie. Voorbeelden zijn de visie op zorg voor mensen met dementie, de bewonersreis, de voorbereidingen van de Wet zorg en dwang, de workshops persoonsgerichte zorg en een uniform functiehuis. Daarnaast zijn de managers zorg van alle locaties ondersteund; eerst in hun nieuwe rol op de locatie en vervolgens met de ontwikkeling van het locatie-ontwikkelplan en in hun rol als voorzitter van het locatieoverleg.

Alles overziend, dan kunnen we concluderen dat Florence forse stappen heeft gezet. De focus op het steeds verder op orde brengen en houden van de basis werpt inmiddels zijn vruchten af. De meeste locaties zijn dusdanig op orde dat:

- het locatieoverleg de rol kan pakken qua besturing;
- gewerkt wordt aan/met basisroosters zodat medewerkers weten waar ze aan toe zijn qua formatie, team en wanneer zij werken;
- medewerkers zicht hebben op kernprocessen in de organisatie (hun rol in het primaire proces) en meer toekomen aan persoonsgericht werken en handelen.

## 6.12 PAR

In het voorjaar van 2018 is besluit genomen om de klankbordgroep *Waardigheid & Trots (Opwaarts)* als een voorloper te beschouwen van een Professionele adviesraad (PAR). Op 4 april 2019 is tijdens het directieoverleg (DO) besloten om de vorming van een PAR op te starten.

Op 21 november 2019 gaven de Stuurgroep Kwaliteit en HR de opdracht om een kadernotitie PAR op te stellen en dit op 19 december met het DO te bespreken.

Een PAR heeft de formele positie om medezeggenschap te organiseren als het gaat over de professionele inhoud. Hierin verschilt een PAR van de OR en de CCR. De OR gaat over de medezeggenschap met betrekking tot de medewerker en de CCR is georganiseerd rondom de cliënt. Beiden zijn vanuit de wet geregeld.

De PAR kent geen wettelijk kader. Elke organisatie vult een PAR op eigen wijze in met een reglement. De PAR beperkt zich tot gevraagd en ongevraagd advies aan de Raad van Bestuur op het inhoudelijke professionele domein van medewerkers.

Vanaf 1 januari 2020 start de PAR in oprichting. Deze bestaat uit deelnemers die deelnamen aan de inventarisatiegesprekken *Professionele zeggenschap* en deelnemers vanuit de klankbordgroep *Opwaarts*. Leidinggevend maken geen deel uit van de PAR in oprichting. De medewerkers zijn actief benaderd om deel te nemen. De PAR is een realistische weergave van de organisatie, bestaande uit medewerkers verzorgenden, verpleegkundigen, behandelaars, informele zorg/geestelijke verzorging en service. De



deelnemers van de PAR in oprichting worden voor twee uur per week vrijgesteld van andere taken/werkzaamheden.

## 7. Leiderschap

Florence is in 2019 gestart met het management development programma voor het gehele management. In samenhang met dit programma is een visie op leiderschap geformuleerd. Deze visie staat in verbinding met de visie 'het leven kunnen leiden dat je lief is'.

In de visie op leiderschap zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd:

### Je stuurt op resultaat

- Vanuit onze strategie geef je richting, stuur je op kwaliteit & financiën en realiseer je doelen.

### Je varieert in stijl van leidinggeven

- Je ondersteunt als het kan, je stuurt wanneer nodig, je kunt verschillende stijlen hanteren afhankelijk van de context.

### Je doet dat met elkaar

- Je inspireert, stuurt, coacht en hebt oog voor ieders kwaliteit & talent.

### Je bent authentiek & innovatief

- Je past jezelf aan, bent jezelf, geeft het goede voorbeeld en verkent de grenzen (en je gaat er soms overheen).

### Je bent reflectief

- In verbinding met jezelf, het team, de organisatie en de omgeving breng je verandering en verbetering tot stand.

Om de managers op alle onderdelen binnen Florence te versterken in hun leiderschap én in aansluiting op deze visie, startte vanaf september 2019 een management development traject. Dit traject richt zich op alle elementen van leiderschap, persoonlijk leiderschap en managementvaardigheden.

In het kader van de ontwikkeling van dit traject zijn er ook op het niveau van directie en Raad van Bestuur gesprekken gevoerd om tot een gezamenlijke visie op sturing te komen. Dit gesprek zal in 2020 een vervolg krijgen.

## 8. Hulpbronnen

### 8.1. Gebouwen

Een deel van de locaties van Florence is eigendom en een deel van de locaties wordt gehuurd. In 2019 zijn de locaties door een extern adviesbureau geïnspecteerd conform de NEN 2767. Deze stelt van elk materiaal, elk element en elke detaillering vast wat de eventuele gebreken zijn en wat de omvang en intensiteit daarvan is. De score varieert van 1 tot 6, waarbij 1 zeer goed is en 6 zeer slecht. Dit resulteerde in een herijking van de meerjarenonderhoudsbegroting.

In 2019 is een begin gemaakt met het actualiseren van het strategisch vastgoedplan (SVP). In het SVP worden de koers en vastgoedingrepen in impact, tijd, kosten en fasering in beeld gebracht.

## 8.2. Technologische hulpbronnen

### Infrastructuur

In 2019 is een start gemaakt met het uitfaseren van het verouderde datacentrum. Hiervoor wordt de ICT-strategie aangehouden, wat betekent dat geprobeerd wordt alle bedrijf kritische zorg- en bedrijfsvoering applicaties qua beheer uit te besteden. Als dit niet mogelijk is, worden de applicaties verplaatst richting Azure, een platform in de Cloud. In 2020 zal het uitfaseren van het verouderde datacentrum worden afgerond.

Daarnaast is gestart met het vervangen van de technische infrastructuur op de zorglocaties. In de eerste fase vallen de expertisecentra. Ook is gestart met het plaatsen van WiFi op Wijndaelercentrum.

Het Florence Contact Centrum (FCC) is opgegaan in het FIP. Dit is een samenwerkingsverband tussen Florence, Parnassia en Inclusio om één bereikbaarheidsdienst onder één vlag te vormen.

### Informatiebeveiliging

In 2019 werkte Florence aan de verdere compliance aan de AVG. Dit is onder andere gedaan door middel van het verplicht stellen van het volgen van de e-learning *Veilig omgaan met persoonsgegevens* door alle medewerkers van Florence. Aansluitend op dit project volgt het project Informatiebeveiliging (NEN-7510 normering). Dit project zal in 2020 verder invulling krijgen.

### Applicaties

Op het gebied van applicaties is in 2019 op verschillende gebieden voortgang geboekt:

- de implementatie van de Siilo app is gestart. Dit is een beveiligde chatfunctionaliteit voor uitwisseling tussen zorgmedewerkers;
- AFAS is voor de financiële afdeling geïmplementeerd en er is een start gemaakt met HR (salarisadministratie en payroll). In 2020 wordt AFAS verder uitgerold;
- de uitfasering van Floriade is gestart;
- Entrace is geïmplementeerd bij het bedrijfsonderdeel zorgbemiddeling;
- er is een start gemaakt met de voorbereiding van de implementatie van NEDAP ONS en Medimo;
- de versaaing van Balance en Careware is gestart.

### Innovatie

In 2019 is een start gemaakt met de visie en strategie van Florence op e-health en domotica. In 2020 wordt dit verder uitgewerkt om domotica op korte termijn te moderniseren, zowel intramuraal, revalidatie als extramuraal.

## 8.3. Materialen en hulpmiddelen

Clïëntgebonden materialen en hulpmiddelen voldoen aan de standaarden en onderhoudsprotocollen. Een wens is om hulpmiddelen meer Florencebreed te kunnen inzetten en daar een instrument voor te ontwikkelen. Sinds 2019 werken we met een nieuwe leverancier die het hulpmiddelenonderhoud per locatie uitvoert en een jaarlijkse scan maakt. Deze leverancier maakte in 2019 een eerste scan van de status van de hulpmiddelen. Hieruit bleek dat het hulpmiddelenpark van Florence sterk verouderd is en dat 70% van de hulpmiddelen ouder is dan tien jaar. In 2019 is een eerste stap gezet in vernieuwing door middel van investeringen in hulpmiddelen. In 2020 wordt dit verder opgepakt.

Met de nieuwe leverancier is afgesproken dat er wordt gekeken naar de mogelijkheden voor het opzetten van een hulpmiddelendepot waar Florence-locaties gezamenlijk gebruik van kunnen maken. De leverancier beschikt over een digitaal platform om dit depot op een eenvoudige wijze te ontsluiten voor de locaties.

#### **8.4. Facilitaire zaken**

In 2019 namen medewerkers van Services deel aan Oudtopia. Hiermee is een verdere verdieping gemaakt op het thema *Persoonsgerichte zorg* en wordt het begrip voor onze doelgroep ook binnen Services verhoogd.

Vanuit het thema *gastvrijheid* is door de managers Services een verdere uitwerking gemaakt op de locaties. Daarnaast is het in 2018 gestarte project verder doorontwikkeld in samenhang met zorg. Naar aanleiding van het projectvoorstel zijn in het kader van persoonsgerichte zorg meerdere klantreizen uitgewerkt, waaronder de ontvangst van de nieuwe bewoner en zijn of haar familie op de locatie en het verloop van de eerste zes weken. Deze uitwerkingen worden in 2020 geïmplementeerd op de locaties.

Naast het project *Gastvrijheid* is in 2019 gestart met het project *Eten en drinken*. Het doel van dit project is om samen met zorg en behandeldienst voor het einde van 2020 te komen tot een aanbod voor eten en drinken, dat met een passende ambiance en bijbehorende inrichting aansluit op de zorginhoudelijke visie (intramuraal en revalidatiezorg) van Florence.

#### **8.5. Financiën en administratieve organisatie**

Florence beschikt over een backoffice met noodzakelijke afdelingen die ten dienste staan aan het zorgbedrijf. Zij voorzien de locaties en afdelingen van de noodzakelijke financiële rapportages. Processen zijn uitgeschreven en vastgelegd in (kwaliteits)handboeken.

De afdeling Cliëntbureau heeft in 2019 voor alle zorggerelateerde declaraties de productierapportages doorontwikkeld en semi-geautomatiseerd met de Excel add-in tool XLCubed. Daarnaast zijn diverse aanvullende rapportages (waaronder prognose bedbezetting, doelmatigheid, herindicatie) ontwikkeld voor strategische en tactische doeleinden. De informatiestroom vanuit de afdeling Cliëntbureau heeft de accountant PwC als positief beoordeeld.

De afdeling Planning & Control heeft in 2019 het begrotingsproces voor 2020 meer in samenwerking met de managers Zorg gerealiseerd. Gebruikte formats zijn geüniformeerd en in samenhang tot stand gekomen. Tot slot is eind 2019 een project geïnitieerd waarbij de gebruikte Business Intelligence (BI) oplossing in 2020 vervangen zal worden. De rapportage over KPI's wordt verbeterd en uitgebreid.

In 2019 is de eerste stap gezet naar een geïntegreerd pakket, waarbij de Financiële Administratie in 2019 volledig is overgegaan op AFAS Finance. Dankzij AFAS Finance heeft de Financiële Administratie een doorontwikkeling kunnen maken op duurzaamheid, stuurinformatie, digitalisering en automatisering. Op het moment dat de afdelingen HR en Inkoop volledig zijn overgegaan op AFAS, is de verwachting dat de managers op termijn beter gefaciliteerd worden en de beschikking krijgen over actuele (financiële) informatie. Als onderdeel van dit proces zullen de financiële processen opnieuw worden vastgelegd.

Eind 2019 is het treasury-statuuat voorzien van een update met als doel 'Het waarborgen van de financiële continuïteit van Stichting Florence', waarbij de kaders, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op het gebied van treasury zijn beschreven.

Treasury en in hoofdzaak liquiditeit wordt maandelijks gerapporteerd en besproken aan de hand van een liquiditeitsprognose. Gezien de verbeterde liquiditeitspositie (huidig en geprognosticeerd) stapt Stichting Florence in 2020 over op een P&C-cyclus met een maandelijks treasuryoverleg waar de liquiditeitsprognose onderdeel van uitmaakt, gevoerd vanuit een treasury-commissie.

## 9. Gebruik van Informatie

In 2019 kreeg Florence op ZorgkaartNederland 72 nieuwe waarderingen, vergeleken met 76 waarderingen in 2018. Het gemiddelde cijfer van deze waarderingen in 2019 is ten opzichte van 2018 gestegen van een 7,8 naar een 8,3. Van de respondenten beval 88% Florence aan.

| <b>Zorgkaart NL 2019 intramuraal</b> |     |
|--------------------------------------|-----|
| Totaal aantal waarderingen           | 72  |
| Aantal onvoldoendes                  | 15  |
| Gemiddelde cijfer                    | 8,3 |
| Aanbevelingen in %                   | 88% |

| <b>Stand van zaken peildatum 31-12-2019*</b> |     |
|--|-----|
| Gemiddeld cijfer                             | 7,6 |
| Aanbevelingen in %                           | 87% |

\* Op basis van 726 waarderingen in de periode 2009 t/m 2019

Florence is in 2019 gestart met het opzetten van de uitvoering van een cliënttevredenheidsonderzoek (CTO). Deze zal worden uitgevoerd door een extern bureau, Facit. Door de wisseling van de CCR heeft het cliënttevredenheidsonderzoek enige vertraging opgelopen. In 2020 zal het CTO worden uitgevoerd en wordt uitgezocht op wat voor manier cliënttevredenheid structureel binnen Florence wordt gemeten.