



Woon- en Zorgcentrum *Herfstzon* te Goor

Geïntegreerd kwaliteits-
en bestuursverslag 2018



Herfstzon. Echt samen, thuis.

Bij ons in het kleinschalige Herfstzon draait het om u als bewoner. Iedereen is bij ons de moeite waard, wie u ook bent en wat uw situatie is. We werken in Herfstzon zoveel mogelijk samen. Samen met u, uw familie, medewerkers en vrijwilligers. U leeft hier, dus we zorgen voor een vertrouwde huiselijke omgeving waarin iedereen zich thuis voelt en welkom is.

Voor u koken onze koks iedere dag een ouderwets verse maaltijd. En het is onze wens om een sfeer te scheppen waarin u het naar uw zin kunt hebben. Ook als het genieten wat minder eenvoudig gaat. Als we dichtbij u mogen komen, zien we wie u echt bent en horen we uw verhaal. Dat is een voorwaarde om onze deskundigheid en kwaliteit goed in te kunnen zetten. Verder heeft het gastvrije Herfstzon ook een belangrijke wijkfunctie. Een ieder is er hartelijk welkom, want Herfstzon is tenslotte van Goor, en een belangrijke zorgpartner in de Hof van Twente.



Inhoudsopgave

1. Voorwoord
2. Visie op Kwaliteit: bewonersperspectief als uitgangspunt
3. Inspanningen en resultaten in 2018 per onderdeel

Bijlagen:

Bijlage 1: Governance: bestuur, toezicht en medezeggenschap

Bijlage 2: Medewerkersoverzicht

Bijlage 3: Cliëntoverzicht

Bijlage 4: Financiën



1. Voorwoord

Dit geïntegreerde kwaliteits- en bestuursverslag laat kort samengevat de inspanningen en resultaten van 2018 zien. Deze zijn uitgewerkt rondom de basisthema's uit het landelijke Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Daarnaast zijn in dit verslag de verantwoording voor de governance te vinden en de kwantitatieve verantwoording rondom de thema's cliënt, medewerkers en financiën.

Het jaar 2018 is voor Herfstzorg vooral een jaar geweest van oogsten. We werken al een aantal jaar intensief aan het bereiken van de wenselijke kwaliteit en veiligheid en dat werd in dit jaar bekroond door het behalen van het Gouden Kwaliteitskeurmerk van PREZO en een zeer goede resultaatbeoordeling van de Inspectie van de IGJ. We kregen na hun inspectiebezoek 'groen' op alle twaalf de resultaatgebieden, waarvan elf zelfs 'donkergroen'. Daar zijn we trots op, net zoals op de mooie uitkomsten van de Cliënttevredenheidsonderzoeken.

Na jaren vooral hard gewerkt te hebben aan kwaliteitsverbetering, door middel van leren en deskundigheidsopbouw, kunnen we nu zeggen dat de basis op orde is. Maar ook dat we de sprong naar de toekomst hebben kunnen maken, omdat deze goede beoordelingen plaatsvonden terwijl de zorgzwaarte van de bewoners Herfstzorg (gepland) is toegenomen.

Dit hebben we met grote inzet samen met z'n allen gedaan: medewerkers, leiding, vrijwilligers, bewoners & hun familie, Cliëntenraad, Raad van Toezicht en de externe partners. Aan hen allen zijn we veel dank verschuldigd.

Nu kunnen we de vervolgstap gaan maken naar het behoud en borging van de behaalde kwaliteit en naar het continu blijven leren.

Daarnaast is 2018 het eerste jaar dat financieel met een klein positief resultaat is afgerond na het ontstaan van de crisis in de organisatie, nu vijf jaar geleden. Dit ondanks het gegeven dat Herfstzorg alle investeringen en aanpassingen uit eigen middelen heeft betaald. De exploitatie is nu al een poosje stabiel gebleken naast de incidentele hogere uitgaven om de kwaliteit, deskundigheid en faciliteiten op orde te brengen.

Hiermee, en met de behaalde kwaliteitsresultaten, is de crisisperiode afgesloten en gaat Herfstzorg verder als reguliere organisatie. Dit wordt onderstreept door de in 2018 uitgezette nieuwe strategische ontwikkelijnen 2019-2024 en de nieuwe kernwaarden. Aan de ontwikkeling hiervan hebben bewoners & familie en vele mensen binnen en buiten Herfstzorg 'bottum-up' bijgedragen. Waardoor ze nu van ons allemaal zijn.

Tenslotte is 2018 het jaar dat Herfstzorg een belangrijke plek is gaan innemen in de gemeenschap van Goor. Herfstzorg is een van de belangrijke spelers geworden in het netwerk van de Goorse samenleving en wil als zodanig in samenwerking met alle partijen bijdragen aan de continuïteit van zorg in Goor. Zodat mensen langer thuis kunnen blijven wonen, maar ook aaneengesloten en afgestemde zorg krijgen als dit nodig is.

Herfstzon heeft hieraan haar steentje bijgedragen door het opzetten van de maaltijdservice Lekker Ett'n. Kwetsbare senioren kunnen hiermee verse warme maaltijden en een sociaal contact aan huis bezorgd krijgen en langskomen in het seniorenrestaurant. Dit experiment is geslaagd en inmiddels regulier geworden voor Goor, Markelo en Diepenheim. Ook is Herfstzon, samen met Stichting Franje, gestart met het "Kruispunt", een vorm van niet-geïndiceerde dagbesteding.

Tenslotte is Herfstzon initiatiefnemer, samen met Gemeente Hof van Twente, Salut en Jobra, van de Tafel van Goor. Met het opzetten ervan worden praktische initiatieven van diverse partijen uit Goor nagestreefd rondom de thema's eenzaamheid, dementie en laaggeletterdheid. Deelnemers zijn inmiddels de vrijwilligersorganisatie Franje, Buurtinitiatief Doesgoor, zorgorganisaties Carint en Vrijland, de Waerdenborg als school, De Hofkerk, vluchtelingenwerk, woningbouwvereniging Viverion, de bibliotheek, theater de Reggenhof, de oudenbond, et cetera.

Dit alles kan worden gezien als eerste stappen naar de toekomst waarin Goor zich voorbereid om een participerende samenleving, en waaraan Herfstzon haar bijdrage wil leveren.

Dit doen we vanuit onze essentie Herfstzon. Echt samen thuis. Waarbij we bij onze zorgverlening de volgende kernwaarden hanteren: Samen sterk, Thuis, Genieten, Dichtbij en Eigenwaarde.

Drs. Angelique J.I. Lamme MHA
Directeur-bestuurder van Herfstzon



2. Visie op kwaliteit: bewonersperspectief als uitgangspunt

In 2017 is het landelijk 'Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg – Samen leren en verbeteren' vastgesteld. Door alle zorgorganisaties die zich bezighouden met verpleging en verzorging wordt jaarlijks vanuit het geformuleerde kader een kwaliteitsplan opgesteld. Het kader gaat uit van de cliënt als mens – en dat is precies waar Herfstzon voor staat: bewonersperspectief als uitgangspunt

Kwaliteit, en de daarbij behorende veiligheid, kan op verschillende wijzen worden opgevat, daarom is het belangrijk om hier de uitgangspunten van Herfstzon te benoemen.

Kwaliteit bij Herfstzon:

- gaat over de behoeften, ervaring en beleving van bewoners
- is zorg leveren volgens de landelijke kaders die zijn vertaald naar de kleinschalige context van Herfstzon
- omvat de geïntegreerde kwaliteit en veiligheid van zowel zorgverlening, gebouwen, werk en bedrijfsvoering
- is het meten van echte zorgresultaten (prestaties) bij cliënten
- is leren en het steeds verder verbeteren van zorg- en dienstverlening.

Kwaliteit wordt gemaakt in de interactie tussen bewoner en medewerker en daarbij is het leven, de regie en het perspectief van de bewoners het uitgangspunt. Om deze keuze expliciet en zichtbaar te maken hebben we er binnen Herfstzon voor gekozen om beleidsdoelen te formuleren vanuit het bewonersperspectief. Dat geldt zowel voor de klantbeloftes in dit kwaliteitsplan, maar ook voor de zorgvragen en -doelen in het Zorgleefplan. Dit helpt en dwingt ons (en ook de familie), om vanuit de be-

woner te denken en met hem te overleggen in plaats van voor de bewoner te denken en te doen.

Sinds de invoering van het Elektronische Cliëntdossier (ECD) en het familieportaal 'Caren' worden de zorgvragen en doelen in het zorgleefplan geformuleerd vanuit het bewonersperspectief, dus in de "Ik-vorm", in plaats vanuit de gebruikelijke 'mevrouw/meneer-schrijfwijze". Bijvoorbeeld: "Ik word voor het ontbijt om negen uur geholpen met het kiezen en aantrekken van mijn bovenkleding". Dit in plaats van het voormalige: "Mevrouw wordt geholpen met aankleden". Dit helpt zorgmedewerkers onderzoeken en te overleggen met bewoners over wat zij graag willen.

Als het bewonersperspectief leidend is, dan past daarbij ook de keuze van Herfstzon voor het principe "de bewoner is zo vrij mogelijk". Vanuit dat perspectief zijn we met familie, medewerkers en Cliëntenraad op zoek gegaan naar alternatieven voor gesloten afdelingen. Daarbij diende er vooral een evenwicht te ontstaan tussen eigen regie en bewegingsvrijheid versus verantwoorde veiligheid voor de dwalende bewoners. We hebben het "opsluitconcept" vervangen door het menswaardige "ontmoedigings- en verleidingsconcept". Allereerst is de woonomgeving zo ingericht dat vergeetachtige bewoners zich er thuis en rustig kunnen voelen. De inrichting van

Herfstzon is daarom volgens de uitgangspunten van Anneke van der Plaats opgezet. Daarnaast zijn voor het ontmoedigen van het 'dwalen' de toegangsdeuren en trappen aan het gezicht onttrokken door optisch bedrog. Ook beschikt Herfstzon over een besloten binnentuin. Bewoners worden verder door afleiding of gesprekjes met medewerkers 'verleid' om in de buurt te blijven of om te keren. Als allerlaatste kan een bewoner worden ondersteund met domotica die zijn plaats bepaald. Binnen Herfstzon is een moderne variant aanwezig van dwaaldetectie waarbij de bewoner volledig individueel op maat in diverse gradaties ondersteund kan worden. En aanvullend kan dit door de familie zelf daarbuiten worden uitgebreid. In overleg met bewoner (indien mogelijk) en met de familie wordt gekozen welke vorm van domotica passend en nodig is. Dit wordt vastgelegd in het ECD. In voorkomende gevallen zijn er ook afspraken mogelijk in samenwerking met Herfstzon, de familie en de wijkagent. De ligging van Herfstzon in een beschutte wijk leent zich hier goed voor. De ervaring heeft ons geleerd dat dit "ontmoedigings- en verleidingsconcept" bijna alle dementerende bewoners kan helpen en dat het tevens een menswaardige wijze van leven is. Het brengt een evenwicht tussen de eigen regie en levensvrijheid van bewoners versus veiligheid. Familie moet hier wel, samen met Herfstzon, bewust

voor kiezen en degenen die toch kiezen voor het "opluitconcept" worden verwezen naar collega zorgorganisaties in de regio.

Als wordt uitgegaan van de individuele behoeften en wensen van de bewoner betekent dit tegelijkertijd ook dat kwaliteitsplannen en kwaliteitssystemen in Herfstzon en in Nederland niet leidend zijn, maar ondersteunend. We vatten de taken en verplichtingen die voortvloeien vanuit het kwaliteitskader op als een logisch onderdeel van ons dagelijks werk voor de bewoners en als we dat nog niet goed genoeg doen, dan willen we dat nog leren. De kwaliteitsgegevens die uit deze systemen voortkomen, dragen hieraan bij.

Vanuit diezelfde zienswijze ten aanzien van bewoners en vanuit onze kleinschaligheid, heeft Herfstzon zich in 2018 een aantal klantbeloftes aan de bewoners ontwikkeld. Ook deze zijn geschreven vanuit bewonersperspectief. Deze beloften zijn ontstaan vanuit het gedachtegoed van een kamer van Waardigheid & Trots, samen met met Vilans en Kwaliteit@, maar Herfstzon is daarbij haar eigen weg gegaan. Zij heeft de klantbeloften op maat aangepast en vereenvoudigd:

Klantbeloften Herfstzon ten aanzien van kwaliteit en veiligheid

1. Hier voel ik mij thuis, veilig en welkom, en dat geldt ook voor mijn naasten
2. Ik hoor erbij, heb zinvolle bezigheden en maak persoonlijke afspraken over mijn welzijn
3. Ik krijg passende zorg, behandeling en ondersteuning en de juiste hulpbronnen
4. Ik krijg gezonde en veilige voeding aangeboden, maar eet en drink naar eigen keuze
5. Hier doe ik ertoe en ik mag mijzelf zijn in mijn eigenheid
6. Ik heb voldoende medewerkers om mij heen die ik ken en vertrouw, zij kennen mij ook en nemen verantwoordelijkheid voor mij
7. De medewerkers om mij heen werken samen, zijn professioneel, werken met tevredenheid en dragen bij aan de continuïteit van de organisatie
8. Ik verblijf in een organisatie die gericht is op kwaliteit en veiligheid en op continuïteit in de bedrijfsvoering.

3. Inspanningen en resultaten in 2018

3.1 Inspanningen en resultaten per gebied

In het onderstaande schema wordt de verbinding gelegd tussen de klantbeloften van Herfstzon en de thema's uit het kwaliteitskader waarover verantwoording wordt afgelegd:

<i>Klantbeloften van Herfstzon</i>	<i>Bijbehorend thema uit kwaliteitskader</i>
1. Hier voel ik mij thuis, veilig en welkom, en dat geldt ook voor mijn naasten	Wonen en welzijn
2. Ik hoor erbij, heb zinvolle bezigheden en maak persoonlijke afspraken over mijn welzijn	Wonen en welzijn
3. Ik krijg passende zorg, behandeling en ondersteuning en de juiste hulpbronnen	Veiligheid en gebruik van hulpbronnen
4. Ik krijg gezonde en veilige voeding aangeboden, maar eet en drink naar eigen keuze	Veiligheid en Wonen en welzijn
5. Hier doe ik ertoe en ik mag mijzelf zijn in mijn eigenheid	Persoonsgerichte zorg en ondersteuning
6. Ik heb voldoende medewerkers om mij heen die ik ken en vertrouw, zij kennen mij ook en nemen verantwoordelijkheid voor mij	Persoonsgerichte zorg en ondersteuning Personeelssamenstelling
7. De medewerkers om mij heen werken samen, zijn professioneel, werken met tevredenheid en dragen bij aan de continuïteit van de organisatie	Leren en verbeteren van kwaliteit
8. Ik verblijf in een organisatie die gericht is op kwaliteit en veiligheid en op continuïteit in de bedrijfsvoering.	Leiderschap, Governance en management Gebruik van informatie

Per deelgebied kort samengevat de resultaten uit 2018

Klantbelofte en thema	Acties en resultaten in 2018
<p>1. Hier voel ik mij thuis, veilig en welkom, en dat geldt ook voor mijn naasten</p> <p>Thema: Wonen en welzijn</p>	<ul style="list-style-type: none">• De laatste fase van de renovatie van het hoofdgebouw is, gezamenlijk met bewoners en medewerkers, voltooid. De klassieke huiselijkheid is nu in het gehele gebouw en interieur doorgevoerd.• De nieuwe huiskamers worden intensief gebruikt door bewoners en hun familieleden. Dit geldt ook voor de somatische afdelingen. Alledaagse activiteiten vinden "net als thuis" steeds meer plaats: samen ontbijten, warmeten, koffiedrinken, rusten, tv-kijken en samen opruimen.• Op de PG-afdelingen Ster en Maan zijn diverse ontmoedigingsmaatregelen getroffen tegen dwalen, zoals het 'verstoppertje' van deuren en de lift met fotobehang. Daarnaast zijn er bankjes geschonken door een Goorse ondernemer waarop de bewoners op hun afdeling kunnen uitrusten.• Er is een besloten dementie-vriendelijke tuin aangelegd. Onder de beschutte overkapping zitten bewoners graag buiten en wordt ook gezamenlijk gegeten. Bewoners genieten van het vrije buiten-zijn• Privacy is met simpele oplossingen verbeterd: gymnastiek vindt plaats achter twee scheidingswanden. Voor vertrouwelijke gesprekken is een gesprekskamer ingericht.• Door de aanschaf van twee opklapbedden kunnen naasten van bewoners tijdens ziekte of de laatste levensfase in de directe nabijheid verblijven• Op verzoek van de bewoners gaat de voordeur van het hoofdgebouw 's avonds op slot. Medewerkers kunnen deze op afstand en met cameratoezicht openen.• De familie-betrokkenheid is nog meer vergroot. Familieleden zijn op een vanzelfsprekende wijze, steeds meer betrokken bij de dagelijkse gang van zaken op Herfstzon. De opkomst op familieavonden is groot en door steeds meer naasten worden vrijwilligerstaken verricht. Familieleden deden enthousiast mee aan de grote schoonmaak tijdens de 'familie-doe-dag'.• In het kader van de gebouwveiligheid heeft een NEN-toetsing (op de staat van elektrische installaties) plaatsgevonden, waren er twee ontruimingsoefeningen en vonden controles plaats op de brandinstallaties. De BHV-organisatie werkt aan de hand van een herzien BHV-noodplan. Legionellapreventie en -toetsing hebben extra aandacht en vinden planmatig plaats.

Klantbelofte en thema

2. Ik hoor erbij, heb zinvolle bezigheden en maak persoonlijke afspraken over mijn welzijn

Thema:
Wonen en welzijn

Acties en resultaten in 2018

- Inspraak van bewoners en familie gaat op een vanzelfsprekende, natuurlijke wijze. Familie zijn veel aanwezig op Herfstzon en de lijnen tussen bewoners, familieleden, medewerkers en vrijwilligers zijn kort. Bewoners kunnen hun speciale of juist heel alledaagse wensen kenbaar maken aan de EVV-er. Deze worden vermeld in het zorgdossier. Verder is de eerste contactpersoon betrokken bij de totstandkoming, evaluatie en (als bewoner dat niet meer kan) de ondertekening van het zorgleefplan. In het zorgleefplan staat duidelijk omschreven welke individuele afspraken met de bewoner zijn gemaakt. Dit zijn na opname eerst tijdelijke afspraken, welke definitief worden binnen 6 weken. Vlak voor het multidisciplinaire overleg wordt dit plan met de familie geëvalueerd. In 2019 wordt een begin gemaakt met de aanwezigheid van bewoners en familieleden bij het MDO.
- In 2018 is de Belevingstafel geschonken door de Stichting Elastieken koers.
- Het activiteitenaanbod binnen Herfstzon is uitgebreid en in 2018 beoordeeld door de Cliëntenraad. Hierbij wordt een goede balans tussen individuele en groepsactiviteiten nagestreefd. Op de Pg-afdelingen zijn aangepaste activiteiten gestart in de huiskamers, deze worden afwisselend georganiseerd door externen, zorgmedewerkers of vrijwilligers.
- Niet-geïndiceerde dagbesteding "het kruispunt" is voorbereid voor thuiswonende cliënten en start in 2019.
- Op het terras bij de hoofdingang is een plaats gekomen waar bewoners kunnen roken, al dan niet ondersteund door de verzorging.

Klantbelofte en thema

3. Ik krijg passende zorg, behandeling en ondersteuning en de juiste hulpbronnen

Thema's:
Veiligheid
Gebruik van hulpbronnen

Acties en resultaten in 2018

- In het ECD is de zorg voor iedere bewoner vastgelegd en wordt per geformuleerd doel gerapporteerd. De medewerkers zijn alert op gezondheidsrisico's en voor ieder MDO wordt een risicoanalyse uitgevoerd.
- De eerste contactpersonen kunnen op afstand, bijvoorbeeld thuis, meelesen in het zorgdossier van hun verwant via Carenzorgt.
- Voor Herfstzon heeft het monitoren en verbeteren van de basisveiligheid hoge prioriteit. Hoewel de basis op orde is, leert de organisatie voortdurende bij. Herfstzon heeft de onderwerpen van basisveiligheid uit het kwaliteitskader (medicatie, decubituspreventie, vrijheidsbeperkende maatregelen, advance care planning) aangevuld met hygiënebeleid en monden- en voetverzorging. In 2019 wordt dit beleid geëvalueerd in het kader van de zwaardere zorg.
- Externe en interne tevredenheidsonderzoeken zijn gehouden onder bewoners en hun familie: de NPS- en CQ-meting vindt jaarlijks plaats. Daarnaast heeft de leidinggevende driemaal een ronde tafelgesprek gehad met bewoners. Zij spreekt met hen over de zaken die hen dagelijks bezighouden, zodat we snel kunnen reageren op vragen en verwachtingen.
- Voor bewoners die graag rondlopen en er op uit trekken, maar wel behoefte aan toezicht hebben, worden individuele volgsystemen beschikbaar ingezet.
- Diverse verpleegkundige hulpmiddelen zijn aangeschaft, zoals tilliften, sta-op-systemen.

Klantbelofte en thema

4. Ik krijg gezonde en veilige voeding aangeboden, maar eet en drink naar eigen keuze

Thema's:
Veiligheid
Wonen en welzijn

Acties en resultaten in 2018

In de keuken van Herfstzon wordt elke dag vers gekookt en uitgeserveerd door de kok. Naar keuze wordt gezamenlijk gegeten in het seniorenrestaurant, de huiskamer of individueel, in het eigen appartement. Bewoners kunnen hun voorkeuren aan de koks kenbaar maken. De werkprocessen zijn afgelopen jaar zodanig aangepast dat hier in de maaltijdbereiding op geanticipeerd kan worden.

Daarnaast zijn er huiskamers beschikbaar (ook voor somatiek!) waar broodmaaltijden gezamenlijk worden genuttigd. Het samen voorbereiden (servies kiezen, dekken, af- en opruimen) is hier onderdeel van het dagelijks leven. Uitgangspunt is telkens dat bewoners hun eigen keuzes maken en hierbij hun autonomie zoveel mogelijk behouden.

Er zijn, uitgaande van de HACCP, maatregelen genomen om de hygiëne op gebied van eten en drinken te verbeteren. In 2018 is er in het bijzonder aandacht geweest voor hygiëne bij eten en drinken binnen kleinschalige zorgverlening. Onder andere zijn medewerkers getraind en hebben preventief controles plaatsgevonden.

Het project Lekker Ett'n is gestart, waarbij warme maaltijdbezorging aan huis plaatsvindt in Goor en omgeving. Het project draagt ook bij aan het verbeteren van sociale contacten tussen de betrokkenen bij het project.

Klantbelofte en thema

5. Hier doe ik ertoe en ik mag mijzelf zijn in mijn eigenheid

Thema
Persoonsgerichte zorg en ondersteuning

Acties en resultaten in 2018

Het ECD en familieportaal Caren is aangevuld met het onderdeel "Wie-ben-ik". Dit wordt voor iedere nieuwe bewoner samen met de familie ingevuld.

Extra aandacht in 2018 was er voor het "onbegrepen gedrag". Hiervoor is een stappenplan opgezet, waarbij zorgcollega's in kaart brengen wanneer en hoe dit gedrag van bewoners zich manifesteert. In overleg met de arts of psycholoog worden interventies afgesproken en familie betrokken. We zoeken stapsgewijs en systematisch naar een omgang waarbij de bewoner zichzelf kan zijn en blijven en de omgeving zich samen inspannt om hierbij te zorgen voor compassie en veiligheid. In 2019 dient dit geëvalueerd (check) en verder geïmplementeerd en te worden (doen) in kader van het invoeren van verpleeghuiszorg.

Klantbelofte en thema

6. Ik heb voldoende medewerkers om mij heen die ik ken en vertrouw, zij kennen mij ook en nemen verantwoordelijkheid voor mij

Thema's:

Persoonsgerichte zorg en ondersteuning

Personeelssamenstelling

Acties en resultaten in 2018

Iedere werkeenheid heeft in 2018 een vast team met medewerkers gekregen. Hierdoor hebben de bewoners bekende en vertrouwde gezichten om zich heen. Iedere bewoner heeft ook een Eerst verantwoordelijke verzorgende of verpleegkundige die de coördinatie van de zorg regelt. Er is een integrale benadering vanuit het team: werken in een goede leefomgeving met zorg wordt altijd samen gedaan, door alle aanwezige medewerkers en vrijwilligers. Het dienstroosterproject is gestart voor de inzet van de juiste (hoeveelheid) medewerkers, op de juiste plek. Er wordt deelgenomen aan de regionale ontwikkelprogramma's om (toekomstige) tekorten op de arbeidsmarkt op te lossen. Tweemaal per jaar wordt gemeten wat de inzet van medewerkers is ten opzichte van de ZZP's in kader van een verantwoorde personeelssamenstelling. Hiermee wordt invulling gegeven aan de ontwikkeling van de kwaliteitsnorm voor inzet van medewerkers in de langdurige zorg. De wens is om dit in 2019 te gaan doen met een tool. De EVVers hebben scholing gehad in het verbeteren van de coördinatie van zorg en een verbeterde verslaglegging MDO. Alle zorgmedewerkers hebben scholing gehad in het werken met een zorgleefplan, zorgkaart en doelgericht rapporteren. Deskundigheidsbevordering is gestart door het bundelen van aandachtsgebieden en het hieraan koppelen van medewerkers met belangstelling en competenties voor het betreffende onderwerp. Deskundigheidsbevordering via Leerhuis Herfstzon heeft plaatsgevonden (e-learning, BHV, BIG-scholing). Gedeeltelijke bekostiging van de beroepsgelateerde deskundigheidsbevordering is aangevraagd via sectorgelden. Uitwisseling in lerend netwerk met 't Dijkhuis in Bathmen en Friso uit Almelo is gestart. De werk- en praktijkbegeleiding aan leerlingen en stagiaires is geëvalueerd en verbeterd. Klinische lessen hebben plaatsgevonden voor het gebruik van hulpmiddelen, medische materialen, incontinentiemiddelen, verpleeghuisbedden en domotica.

Klantbelofte en thema

7. De medewerkers om mij heen werken samen, zijn professioneel, werken met tevredenheid en dragen bij aan de continuïteit van de organisatie

Thema:

Leren en verbeteren van kwaliteit

Acties en resultaten in 2018

Er heeft een extern begeleid teambuidingstraject plaatsgevonden. Het plan van aanpak op basis van de Risico inventarisatie en -evaluatie (RI&E) is geëvalueerd. De EVVers kregen scholing en training on-the-job in de coördinatie van zorg, zowel individuele bewonerszorg als de coördinatie van de dag (dag-ouderschap). Er heeft een vrijwillige Healthcheck voor medewerkers plaatsgevonden. Hierin was aandacht voor algemene gezondheid en werden gezondheidsadviezen aan medewerkers gegeven om gezond en vitaal te blijven. Leren in de organisatie vindt plaats door middel van een casusbespreking van bewoners: in ieder MDO-overleg en in de teamvergadering. In de teambijeenkomsten is gesproken over de uitkomsten van kwaliteitsmetingen en verbeterpunten. Dit betreft onder andere de CQ-meting, ronde tafelgesprekken, MTO, rondje Herfstzon, PREZO, RI&E, MIC-uitkomsten, interne dossiercontrole, aangeleverde kwaliteitsindicatoren en klachten.

Klantbelofte en thema

8. Ik verblijf in een organisatie die gericht is op kwaliteit en veiligheid en op continuïteit in de bedrijfsvoering.

Thema's:

Leiderschap, Governance en management

Gebruik van informatie

Acties en resultaten in 2018

- De kwaliteitsorganisatie is in 2018 geëvalueerd en aangepast
- De meldingen van incidenten met cliënten en medewerkers (MIC en MIN) worden in de teambesprekingen besproken en ook per kwartaal in de kwaliteitscommissie. Als er grotere incidenten in de zorgverlening zijn, dan zullen deze systematisch, (werk)procesmatig en verdiepend geanalyseerd moeten worden, daarvoor wordt onderzoeksmethode PRISMA gebruikt. Dit is niet voorgekomen in 2018.
- Medimo is geïmplementeerd als het elektronisch aftekensysteem voor medicatie om de werkprocessen te verbeteren en fouten te voorkomen
- De invoering van het informatieprotocol in het kader van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) heeft bijgedragen aan een groter bewustzijn over het belang van privacy en het respecteren hiervan. Gedurende het jaar zijn, vanuit de opgedane inzichten, diverse verbetermaatregelen ingesteld. Er is een functionaris gegevensverwerking benoemd.
- Herfstzou vindt het belangrijk om actief te zijn in lokale, regionale en landelijke samenwerkingsverbanden van maatschappelijke- en zorgorganisaties. Door Herfstzou is het initiatief genomen tot de oprichting van de Tafel van Goor. Organisaties uit Goor werken hierin samen aan concrete en praktische oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken en streven een dementievriendelijk Goor na.
- Herfstzou maakt onderdeel uit van een lerend netwerk met Friso uit Almelo en 't Dijkhuis in Bathmen. Binnen het netwerk wisselen de zorgorganisaties, zorgmedewerkers en andere betrokkenen kennis en ervaring met elkaar uit of wordt simpelweg, als dat nodig is, onderling een handje geholpen. Bestuurders hebben een intentieovereenkomst getekend om samen te leren en te verbeteren. Zij lopen ook een dag per jaar met elkaar mee. De ervaring van 2018 is geëvalueerd en wordt voortgezet. Kwaliteitsplannen worden jaarlijks met elkaar gedeeld en er wordt gevraagd hierop te reageren.
- Leidinggevenden en stafmedewerkers (zoals kwaliteitsfunctionaris, maatschappelijk werk, planner) van de organisaties uit het lerend netwerk lopen jaarlijks een dag met elkaar mee.
- Cliënten en hun familieleden worden uitgenodigd om hun ervaringen te delen via de website zorgkaartnederland.nl.
- De website van Herfstzou is in 2018 volledig vernieuwd en in overeenstemming gebracht met de nieuwe huisstijl.
- De statuten en bestuurs- en toezichtreglementen zijn herzien en aangepast op de Zorgbrede governancecode 2017. Daarbij is ook het profiel van bestuurder en Raad van Toezicht aangepast.
- Het beleid ten aanzien van klachten is dat de klacht van een bewoner of diens familie wordt gezien als leermoment en gratis advies. In 2018 is er 1 klacht ingediend bij klachtencommissie, 1 klacht bij onafhankelijke vertrouwenspersoon en 3 klachten bij directie. Alle klachten zijn naar tevredenheid besproken en afgehandeld.
- De missie en kernwaarden van de organisatie zijn aangepast en op basis hiervan zijn nieuwe strategische ontwikkellijnen vastgesteld.
- De maandrapportage en controle cyclus is geëvalueerd en aangevuld, zodat sturing beter mogelijk is.
- Bijna alle werkprocessen binnen de zorg en facilitair zijn herzien.
- De wens voor 2019 is het verder ontwikkelen van een formatie-planningstool en in 2020 een eenvoudig tool met indicatoren voor risicomanagement.
- Het MDO is geëvalueerd en heeft geresulteerd in verbeteracties.

3.2 Herziening van van de kwaliteitsorganisatie en cyclisch werken

In 2018 is de kwaliteitsorganisatie van Herfstzon herzien. Er wordt gewerkt volgens het PREZO kwaliteitssysteem, omdat het systeem uitgaat van het meten van uitkomsten (outcomes) en een concrete verbetermethode aanreikt. De laatste versies van dit systeem (2017) zijn bovendien gekoppeld aan het kwaliteitskader voor de langdurige zorg.

Er hebben interne audits plaatsgevonden onder de noemer "rondjes Herfstzon", waarbij medewerkers aan de hand van auditkaarten een kwaliteitsthema toetsen. De uitkomsten worden besproken met de teams en leiden zo nodig tot het formuleren en instellen van verbetermaatregelen.

Binnen het kwaliteitssysteem en de uitvoering daarvan zet Herfstzon onder meer in op:

- differentiatie in kwaliteitsfunctionarissen (theorie en praktijk)
- aanpassing van de Kwaliteitscommissie met bestuurder als voorzitter
- tevredenheidsonderzoeken
- kwartaalanalyse MIC/MIM.

Om cyclisch en geborgd te werken aan kwaliteit is een kwaliteitsjaarkalender ingevoerd waarop de kwaliteits- en veiligheidsacties worden ingepland. Er wordt systematisch gebruikgemaakt van de volgende PDCA-cyclisch bij het verbeteren en leren:



3.3. Conclusie

In 2018 heeft een omslag binnen de organisatie plaatsgevonden. De teams van Herfstzon leerden veel en de leden ontwikkelden een steeds grotere deskundigheid. Ook zijn de teams meer taakvolwassen geworden nu de teamontwikkeling is ingezet met ondersteuning van een teambuildingstraject. De leidinggevende kon hierdoor overgaan op een meer coachende rol.

Herfstzon heeft in de afgelopen periode flink gerenoveerd om de woonomgeving aan te passen aan de wensen van de verschillende doelgroepen van verpleeghuiszorg. Vooral de huiselijkheid kreeg specifieke aandacht.

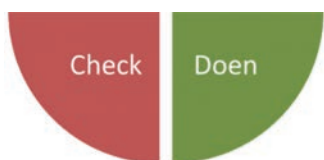
Herfstzon staat bekend om haar warme aandacht voor de bewoners en de persoonsgebonden zorg. Dat is onze kracht. Onze medewerkers hebben compassie en oog voor het unieke en voor de autonomie van de bewoners. Dit komt ook terug in de zorgdoelen. Er is zowel aandacht voor zinvolle dagbesteding als voor een schoon en verzorgd lichaam. De familieparticipatie is groot en door de vele vrijwilligers is er een zeer royaal aanbod van algemene activiteiten. De volgende stap is de opmaat naar meer individuele dagbesteding. Deze wordt gemaakt met de inzet van individuele vrijwilligers (maatjes) en zal in de komende jaren verder uitgebouwd worden.

In de afgelopen periode is ook een kwaliteitsslag gemaakt met betrekking tot de (para)medische behandelingsen en het Multidisciplinaire Overleg (MDO). De huisartsen zijn nu nog de hoofdbehandelaars van de bewoners en worden geadviseerd door de Specialist Ouderen Geneeskunde van Herfstzon. De huisartsen dragen zorg voor de 24-uurs continuïteit van medische zorg en in noodsituaties is er binnen 30 minuten een arts aanwezig. Daarnaast heeft Herfstzon in de avond en nacht een eigen bereikbare achterwacht vanuit de verpleging & verzorging. Herfstzon heeft in het kader van de opbouw naar zwaardere zorg

expliciet gekozen voor de inzet van een aantal vaste multidisciplinaire medewerkers, zoals de Specialist Ouderen Geneeskunde, de psycholoog, de eerstverantwoordelijke verzorgende/verpleegkundige, maatschappelijk werker en fysiotherapeut. Op afroep zijn de ergotherapeut of gespecialiseerde verpleegkundigen beschikbaar. Met vaste regelmaat wordt onder leiding van de leidinggevende van Herfstzon een Multidisciplinair overleg (MDO) gehouden waarin bewoners worden besproken. Daarbij zijn altijd de Specialist Ouderen Geneeskunde, de psycholoog en de eerstverantwoordelijke verzorgende/verpleegkundige aanwezig. De overige disciplines sluiten daar zo nodig bij aan. In 2019 en 2020 wordt Herfstzon een verpleeghuis en wordt voor de bewoners in twee fasen de functie behandeling ingezet. Dan wordt de Specialist ouderen geneeskunde de hoofdbehandelaar en de inrichting van de behandelaars aangepast. Er zijn een businesscase Behandeling en een projectplan "Klaar voor zwaar" opgesteld om dit traject te structureren. Terugkijkend is het in de afgelopen vier jaar vooral veel Plan en Actie geweest.



De basis van Herfstzon is nu op orde en de vervolgstap vanaf nu is dat medewerkers en bewoners de kans krijgen om dit te 'borgen'. De ingezette maatregelen moeten kunnen wortelen en inslijten vanaf een verbeteractie tot vaste werkwijze. De tijd van Check en Actie is aangebroken.



3.4. Wat zijn de verbeteraccenten in 2019 en verder?

Het accent ligt primair op het borgen van de reeds ingezette kwaliteit & veiligheid van zorg en dienstverlening.

Vervolgens gaat het om het realiseren van verpleeghuiszorg in 2019 en 2020. Het verbeteren van de basisveiligheid bij de zwaardere doelgroep is daar een onderdeel van. De medicatiedistributie verloopt beduidend beter dan in de afgelopen jaren door de extra controles en het aanspreken door de leidinggevende. Er worden minder fouten gemaakt en er wordt nog een extra dagelijkse controle door de EVV-er gedaan. De volgende verbetering hierin is het elektronisch voorschrijven van geneesmiddelen via voorschrijfsysteem Medimo. De medicatie-reviews worden dan uitgevoerd door de Specialist Oudergeneeskunde in het MDO en jaarlijks door de apotheker. De verslaglegging hiervan moet nog beter zichtbaar worden. Het psychofarma-beleid is opgestart met een formulier in dossier, bewustwording en overzichten. Dit is een start, maar er is nog te weinig zichtbare verslaglegging van alternatieve gedragsacties ter voorkoming van of evaluatie van huidige middelen. Wat betreft de middelen en maatregelen is er een evaluatie nodig in verband met de wet Zorg en dwang, samen met de SO-er. Opnieuw moet er worden gekeken naar de in 2018 gekozen aanpassing van het beleid en formulier waarbij de toestemming van arts en bewoner/familie wordt gevraagd en naar de verslaglegging in ECD. Daarnaast wordt gestart met de voorbereiding van de aanvraag in 2020 van de aanmerking BOPZ/wet Zorg en dwang.

Tenslotte betreffen de verbeteringen ook de nieuwe strategische ontwikkelingen 2019-2024 die voor Herfstzon zijn geformuleerd in het afgelopen jaar. Wat is er nog nodig om deze te verwezenlijken?

Governance

1.1 Normen voor goed bestuur

Herfstzon werkt met de Zorgbrede Governance Code. In het bestuursmodel wordt Herfstzon bestuurd door één Directeur-Bestuurder. De Directeur-Bestuurder staat onder toezicht van de Raad van Toezicht die bestaat uit vier leden. De taken van de Raad van Toezicht en de Directeur-Bestuurder zijn expliciet gescheiden en worden benoemd in de nieuwe statuten en reglement van december 2018. De leden van de Raad van Toezicht hebben een zittingsperiode van vier jaar en treden

af volgens een rooster van aftreden. Elk aftredend lid is voor één periode van vier jaar herbenoembaar. Onder de leden van de Raad zijn specifieke aandachtsgebieden aangewezen, dit zijn: voorzitter, vice-voorzitter, kwaliteit & veiligheid, cliëntenraad, medewerkersinspraak en financiën. De bezoldiging is conform WNT klasse I. De Raad van Toezicht is lid van de NVTZ, de vereniging voor toezichthouders in de zorg.

De samenstelling Raad van Toezicht Herfstzon per 31 december 2018:

Naam en bestuurs-functie	Aandachtsgebied	(Neven)functies	Rooster van aftreden
Martin Hendrikus Johannes Leferink geb. 12-12-1963	Voorzitter Kwaliteit & veiligheid	Ziekenhuisgroep Twente, hoofd Spoedeisende Hulp	Aangetreden in 2014 in 2018 herkozen tot eind 2022
Evert Barendrecht geb. 07-05-1952	Vice-voorzitter Financiën en audit-commissie	Eigenaar EBMS managementsupport Penningmeester volleybalvereniging Penningmeester Rotaryclub Rijssen Vrijwilliger schuldsanering Salut	Aangetreden 2013 in 2017 herkozen tot eind 2021
Monique Milné Voulon Geb. 10-05-1960	Lid Medewerkers-inspraak	Eigenaar van MonPlus, verlies en rouwtherapie voorzitter cliëntenraad van 't Roessingh	Aangetreden per 1 oktober 2017 Herkiesbaar in 2021
Bertha Maria Grimberg, geb 01-04-1965	Lid Cliëntenraad	Regiomanager en manager P&O bij Azora	Aangetreden per 1 januari 2018 Herkiesbaar in 2022

In het kader van de visie op kleinschaligheid vindt het toezicht plaats in nabijheid. De samenwerkings-as tussen de voorzitter van de Raad van de Toezicht en de directeur-bestuurder wordt daarbij gezien als een belangrijke pijler van de organisatie. De specifieke deskundigheid van de leden van de Raad van Toezicht kan door de bestuurder buiten de reguliere vergaderingen om worden gevraagd en in overleg worden ingezet.

In de reguliere vergaderingen tussen de Raad van Toezicht en de Directeur-bestuurder wordt de Raad uitgebreid geïnformeerd over de voornaamste risicogebieden (strategische resultaten, kwaliteit & veiligheid, medewerkers, financiën en bedrijfsvoering), waardoor de raad haar toezichthoudende functie heeft kunnen uitvoeren. Tijdens de vergadering wordt in het eerste uur over een strategisch inhoudelijk onderwerp gesproken en gediscussieerd, waarbij gasten (veelal de leidinggevende Herfstzon of een extern deskundige) worden uitgenodigd. Daarnaast zijn de leden zichtbaar in de organisatie,

spreken zij met medewerkers, de leidinggevende, vrijwilligers en bewoners. Zij zijn bijvoorbeeld aanwezig bij diverse informele feestelijke bijeenkomsten. Daarnaast participeren zij selectief als gast in formele bijeenkomsten (medewerkersinspraakavond, kwaliteitscommissie, strategiebijeenkomsten, vergaderingen cliëntenraad, et cetera).

In 2018 hebben de leden van de Raad van Toezicht zichzelf onderling geëvalueerd en heeft een beoordelingsgesprek plaatsgevonden met de directeur-bestuurder. De samenwerking tussen de Directeur-Bestuurder en Raad van Toezicht is in 2018 gezamenlijk geëvalueerd en als goed beoordeeld. Naar aanleiding van de zelfevaluatie is de Raad van Toezicht van mening dat er geen sprake is van belangenverstremgeling bij de leden en de organisatie. De leden volgen scholing en/of bezoeken symposia voor de eigen deskundigheidsbevordering. Dit jaar is speciale aandacht geweest voor de evaluatie van de Governancecode Zorg, waarna de statuten en reglementen zijn aangepast in december 2018.

De Samenstelling Raad van Bestuur Herfstzon per 31 december 2018:

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Drs. Angélique Jolanda Ilona Lamme MHA	Directeur-Bestuurder	Promovendus Universiteit van Tilburg Gastdocent diverse universiteiten Lid bestuur Stichting Mariakapel 'Geurmei' Lid van bestuur Vogelwerkgroep Losser Vrijwilliger bij 'De Groene Koffer' voor visitatie dementerende ouderen.

De Directeur-Bestuurder is eindverantwoordelijk voor en belast met het besturen van Herfstzon. Zij heeft daarbij de extra opdracht gekregen om de basis van Herfstzon weer op orde te brengen en tevens verzwaaring van zorg te realiseren ten bate van de continuïteit van het bedrijf.

Ten aanzien van de bezoldiging van de Directeur-Bestuurder conformeert Herfstzon zich aan de WNT en aan de openbaarheid van gegevens. De bezoldiging van de Directeur-Bestuurder valt onder de WNT-grens klasse I. De Raad van Toezicht is van mening dat er geen sprake is van belangenverstremgeling van de Bestuurder en de organisatie. Ook heeft de Directeur-Bestuurder aan de Raad van Toezicht de

juiste informatie verstrekt over de organisatie en de daaraan gerelateerde zaken en de risico's.

De deskundigheidsbevordering van de bestuurder vindt plaats door middel van scholing, symposia, externe werkbezoeken, externe executive coaching, uitwisseling in het lerend netwerk met twee collega-bestuurders en het jaarlijkse meelopen met medewerkers in de praktijk.

1.2. Medezeggenschap door Cliëntenraad en medewerkers

Binnen Herfstzon is conform de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz) een cliëntenraad samengesteld. In het reglement staat beschre-

ven hoe Herfstzon hier invulling aan geeft. De raad bestaat uit vier leden en is in 2018 samengesteld uit vertegenwoordigers van cliënten en vrijwilligers. Herfstzon stelt de noodzakelijke middelen beschikbaar voor het goed functioneren van de Raad. De cliëntenraad is lid van het LOC. Daarnaast wordt de cliëntenraad ondersteund door een secretaresse die bekostigd wordt door Herfstzon.

De cliëntenraad heeft in 2018 regulier vergaderd met de directeur-bestuurder. De cliëntenraad vergadert onderling voorafgaande aan de overlegvergadering. Met regelmaat is de leidinggevende van Herfstzon,

mevrouw Karin Schuurman, gast. Indien wenselijk worden er ook andere gasten uitgenodigd om een onderwerp toe te lichten.

De cliëntenraad is in 2018 diverse keren om advies gevraagd. Daarbij is de cliëntenraad vooraf in een vroeg stadium over het desbetreffende onderwerp geïnformeerd. De adviezen die de cliëntenraad heeft gegeven zijn vervolgens meegenomen in de besluitvorming en de uitvoering. De bijeenkomsten in 2018 zijn twee keer bijgewoond door mevrouw Grimberg, lid Raad van Toezicht.

Samenstelling cliëntenraad Herfstzon per 31 december 2018:

Naam	Functie	Aandachtsgebied
Mevrouw Diny Krol	Voorzitter	
Mevrouw Linda van Wanrooij	Lid	Cliëntenvertrouwenspersoon
Mevrouw Elly Scholten	Lid	Kwaliteit en veiligheid
De heer Jan Overbeek	Lid	Financiën

De cliëntenraad is tevens de huurcommissie voor de resterende huurders in Kapellengaarden. De jaarlijkse huurdersvergadering heeft in mei plaatsgevonden. Daarnaast is de cliëntenraad met een delegatie aanwezig geweest op de familieavonden en bij de medewerkersinspraakavonden in 2018.

De cliëntenraad evalueert zijn eigen functioneren jaarlijks en volgt scholing en bezoekt symposia voor de eigen deskundigheidsbevordering.

Tenslotte de medewerkersinspraak. Door de geringe omvang van minder dan 50 medewerkers heeft Herfstzon geen verplichting tot een Ondernemingsraad of een Personeelsvertegenwoordiging (PVT) en kan aan de medezeggenschap op een andere wijze invulling gegeven worden.

Aan de medezeggenschap is in 2018 invulling gegeven door drie inspraakbijeenkomsten voor alle mede-

werkers te organiseren. De Directeur-Bestuurder en de leidinggevende Herfstzon hebben deze bijeenkomsten geleid, waarbij veel medewerkers aanwezig waren. Bij alle bijeenkomsten zijn ook vertegenwoordigers van de Raad van Toezicht en de Cliëntenraad aanwezig geweest.

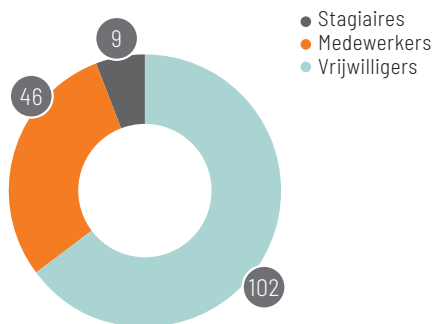
Herfstzon heeft al sinds 2015 de wens om een Personeelsvertegenwoordiging (PVT of OR) op te richten. Daarbij is het aanbod om alle uren te vergoeden als werktijd, zowel de vergaderuren als de scholingsdagen en daarnaast vier uur per maand voor het lezen van stukken en dergelijke. Ook is ondersteuning van een secretaris aangeboden en een basiscursus 'personeelsvertegenwoordiging'. Medewerkers geven aan dat het te vroeg is daarvoor, met als reden de lopende veranderingen, de vele bijeenkomsten en bijscholingen. Afgesproken is dat na de afronding van de projecten "Herfstzon in opbouw" en "Klaar voor zwaar" opnieuw wordt bekeken of er voldoende

draagvlak is om een Ondernemingsraad binnen Herfstzon op te richten. Het streven is in 2019 of uiterlijk wanneer de grens van 50 personen is bereikt.

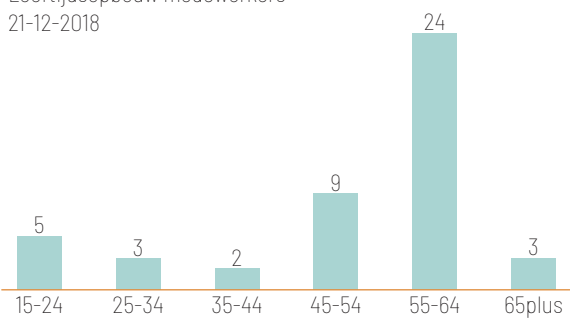
Periodiek wordt een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd. In november 2016 is deze meting uitgevoerd en waren de resultaten goed. De uitkomst en verbeterpunten zijn door de leidinggevende in de teambesprekingen besproken. In het eerste kwartaal van 2019 is de volgende MTO gepland. Iets verschoven, op verzoek, omdat scholingen en de opening van een afdeling psychogeriatric een hogere prioriteit hadden in november 2018.

Medewerker en vrijwilliger

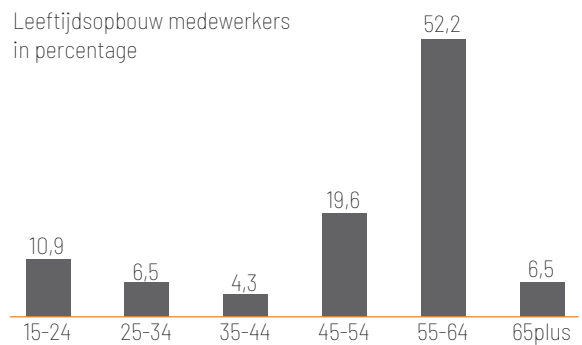
Totaal medewerkers en vrijwilligers



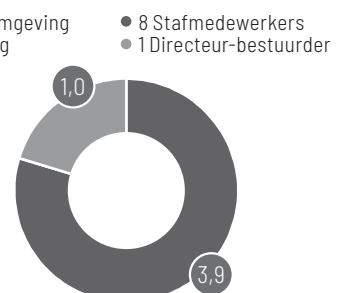
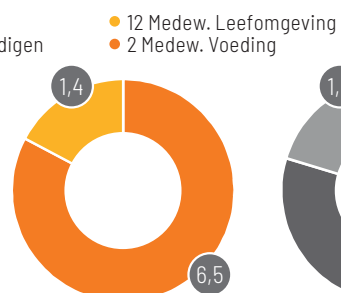
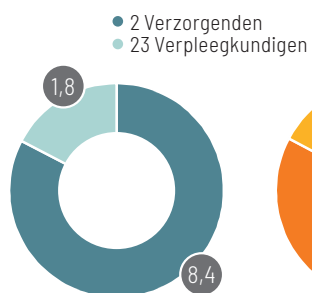
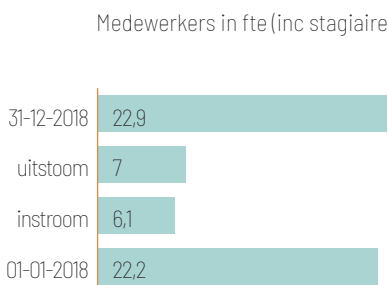
Leeftijdsopbouw medewerkers
21-12-2018



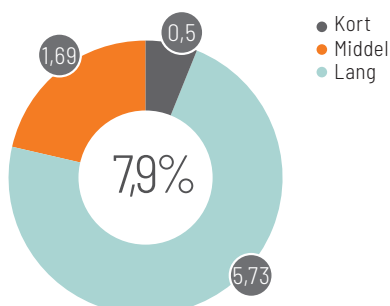
Leeftijdsopbouw medewerkers
in percentage



Medewerkers in fte (inc stagiaires)



Ziekteverzuim 2018

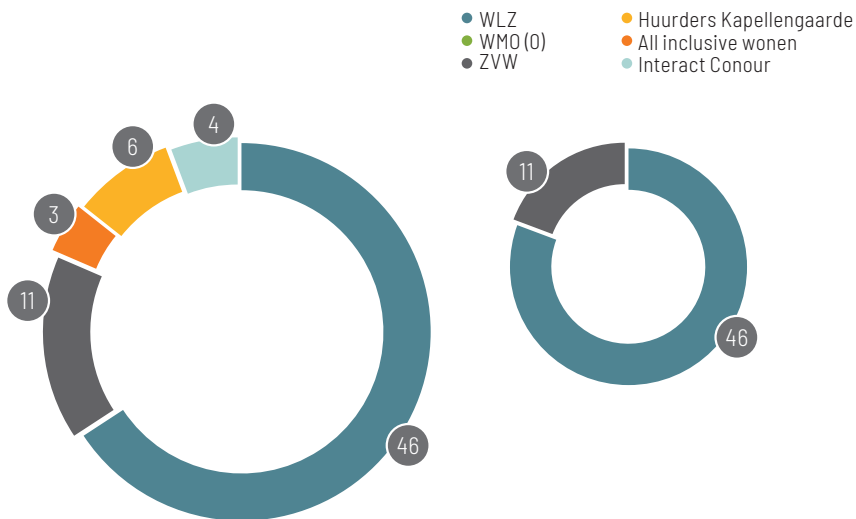


In 2018 heeft geen doorstroom plaatsgevonden

bijlage 3: Cliëntoverzicht

Cliënt

Aantal unieke cliënten 2018

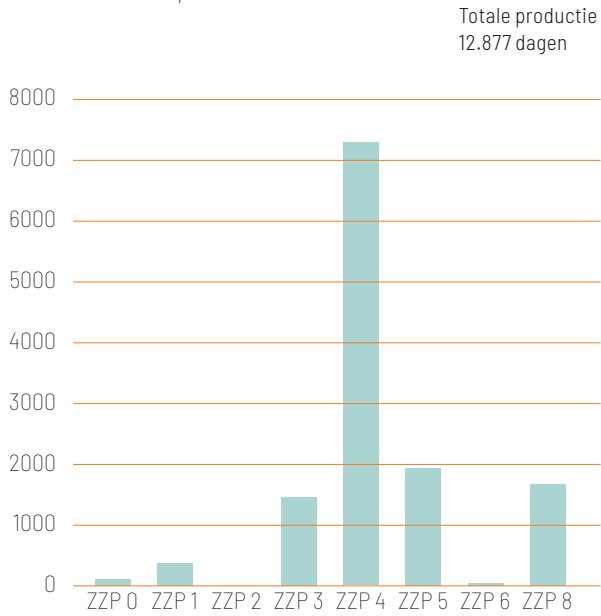


Aantal unieke cliënten ZVW

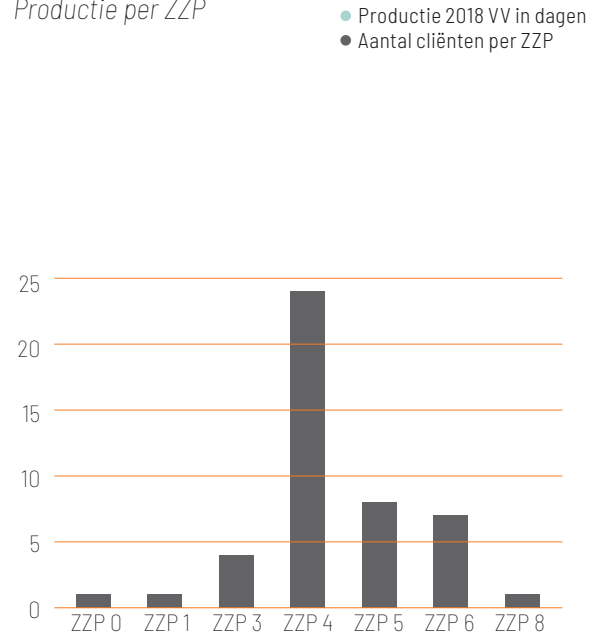


Aantal uren wijkverpleging 2018: 1.403
Gemiddeld uren wijkverpleging per cliënt per maand: 11,7 uur
Aantal dagen Eerstelijns verblijf: 40

Aantal cliënten per ZZP



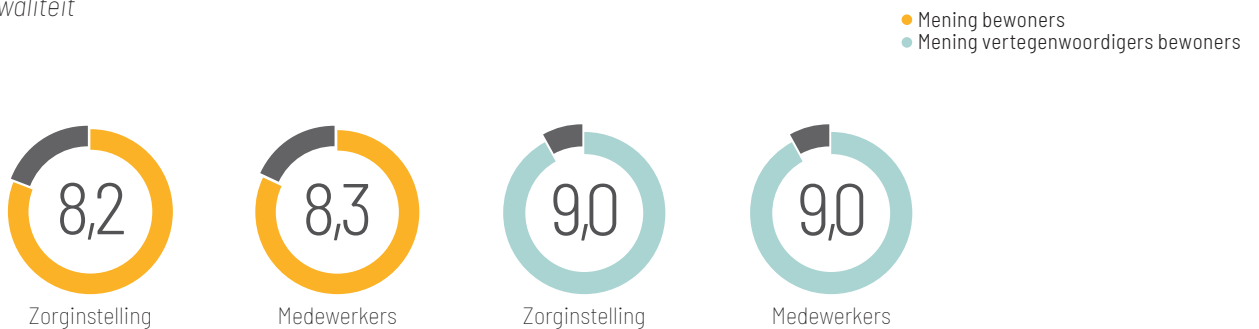
Productie per ZZP



In- en uitstroom Wlz

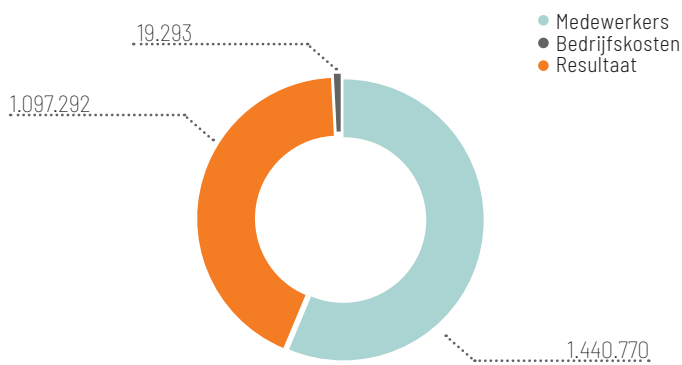


Kwaliteit



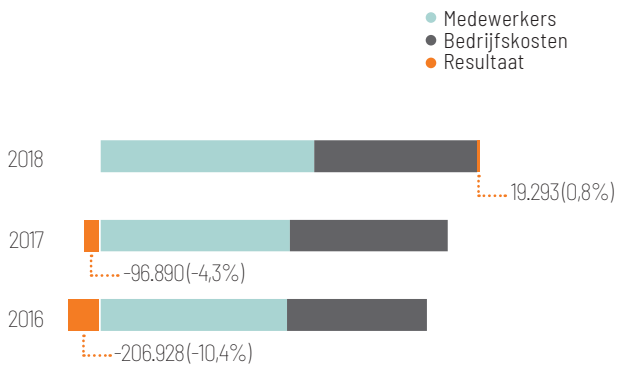
Financiën

Resultaat 2018



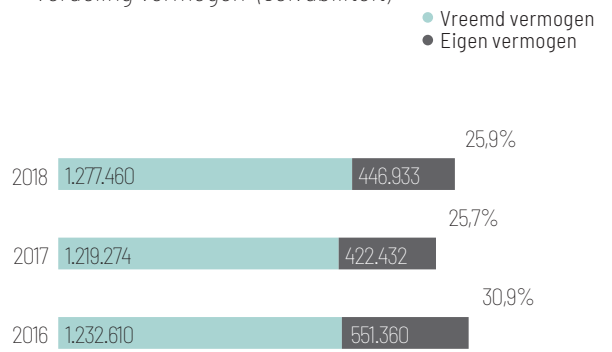
Ratio's

Resultaat



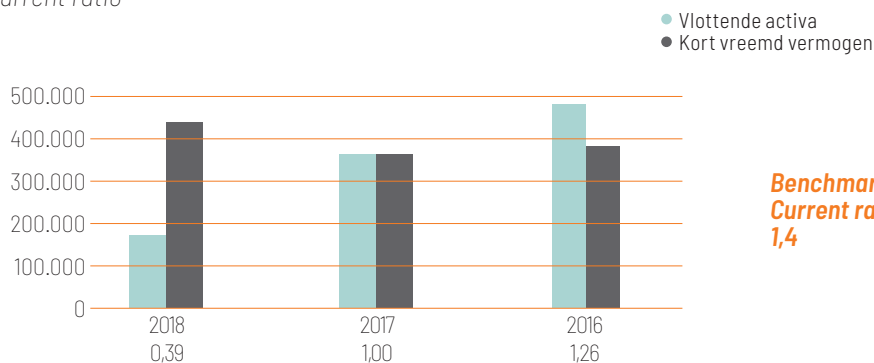
**Benchmark: gemiddelde in NL 2017
resultaat als % omzet
1,70%**

Verdeling vermogen (solvabiliteit)



**Benchmark: gemiddelde in NL 2017
Solvabiliteit (EV%)
35,30%**

Current ratio



**Benchmark: gemiddelde in NL 2017
Current ratio
1,4**