

JAARVERSLAG 2017

noorderbreedte°
■ samen het beste van de zorg

LOCATIES NOORDERBREEDTE



LEEUWARDEN
ABBINGAHIE
ERASMUS
FLORASTATE
NIEUW MELLENS
NOORDERBREEDTE REVALIDATIE
YMEDAM

HURDEGARYP
BENNEMA STATE

KOLLUM
MECKAMA STATE

NOARDBURGUM
NIEUW TOUTENBURG

WEST-TERSCHELLING
DE STILEN

GROU
FRIESMA STATE

ST. ANNAPAROCHE
DE PARREBEAM
VAN HARENSHUUS

FRANEKER
WESTERPOORT

HARLINGEN
DE BATTING
DE SPIKER



Jaarverslag 2017



Inhoud

Verantwoording	5
Verslag Zorgpartners Friesland	7
<i>Verslag van het bestuur van Zorgpartners Friesland</i>	<i>8</i>
Verslag Noorderbreedte	14
<i>Profiel</i>	<i>15</i>
<i>Highlights bestuur en toezicht</i>	<i>17</i>
<i>Omgeving en belanghebbenden</i>	<i>20</i>
<i>Strategie, beleid en resultaten</i>	<i>23</i>
<i>De toekomst</i>	<i>37</i>
<i>Feiten & cijfers</i>	<i>39</i>
Belangrijkste begrippen	39



Verantwoording



Noorderbreedte biedt complexe, intensieve (ouderen)zorg in Fryslân. We hebben als zorgorganisatie een publieke taak en worden gefinancierd uit publieke middelen. We vinden het belangrijk om jaarlijks verantwoording af te leggen over de besteding van deze middelen en behaalde resultaten. Dat doen we in dit jaarverslag 2017.

Het jaarverslag bestaat uit twee delen:

- Op 31 december 2017 was stichting Zorgpartners Friesland 100% aandeelhouder van Noorderbreedte BV. In het verslag Zorgpartners Friesland beschrijven we de relevante governance-aspecten van de stichting.
- In het deelverslag Noorderbreedte rapporteren we op het niveau van Noorderbreedte BV. Zo bieden we informatie die aansluit bij de behoeften van onze relevante stakeholders.

Naast dit jaarverslag deponeren wij de jaarrekening van onze instelling. Bovendien leveren wij via het digitaal aanleverportaal DigiMV diverse gegevens aan. Een groot deel van deze gegevens komt uiteindelijk beschikbaar via de website www.jaarverslagenzorg.nl en wordt gebruikt door diverse overheids- en niet overheidsorganisaties. De jaarrekening en de integrale versie van DigiMV maken geen onderdeel uit van dit jaarverslag, maar zijn -net als dit jaarverslag- in te zien via een link op onze speciale jaarverslagpagina op www.noorderbreedte.eu.

Verslag Zorgpartners Friesland

Verslag van het bestuur van Zorgpartners Friesland

In het verslagjaar hebben MCL, Tjongerschans en Noorderbreedte hun posities verder versterkt. Sinds de herstructurering eind 2016 is afgerond, staan de drie BV's organisatorisch meer op eigen benen. Waar dat meerwaarde biedt voor patiënten en cliënten, blijven ze op inhoud samenwerken.

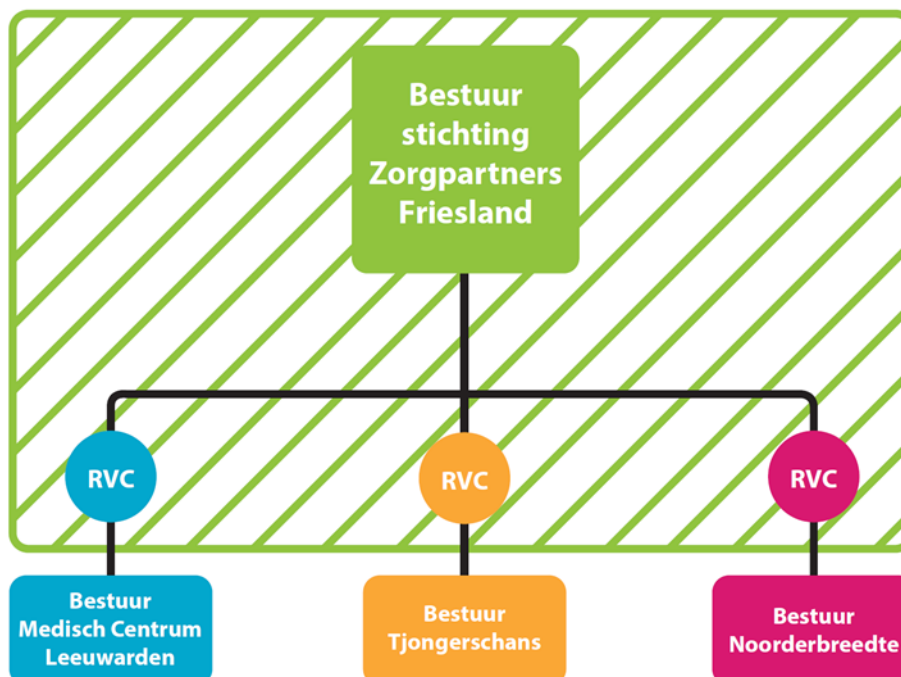
De omgeving van MCL, Tjongerschans en Noorderbreedte is sterk in beweging. Denk daarbij aan demografische ontwikkelingen, financiering en voortschrijdende digitale en technologische ontwikkelingen. Daarbij hebben de BV's te maken met verschillende doelgroepen, wet- en regelgeving, bekostiging en contractafspraken met verzekeraars, gemeenten en andere partners. Daarmee staan ze elk voor heel eigen uitdagingen. Daarom is medio 2015 besloten om de zelfstandigheid van de BV's onder de paraplu van Zorgpartners Friesland verder te vergroten. Eind 2016 zijn de statuten gewijzigd en is ook de governancestructuur aangepast. Het verslagjaar 2017 was het eerst volledige jaar onder deze gewijzigde structuur.

De stichting Zorgpartners Friesland is met ingang van het verslagjaar geen bestuurder meer van MCL BV, Tjongerschans BV en Noorderbreedte BV. De Raad van Toezicht van stichting Zorgpartners Friesland is opgeheven. De leden zijn benoemd als leden van het bestuur van de stichting. Ook de ondersteunende diensten zijn of worden ontvlochten en per BV georganiseerd.

Besturingsmodel

Op 31 december 2017 was Zorgpartners Friesland een stichting die voor honderd procent aandeelhouder is van MCL BV, Noorderbreedte BV en Tjongerschans BV. De stichting heeft een eigen bestuur. De drie BV's hebben elk een eigen bestuur en Raad van Commissarissen. De BV's worden ondersteund door afdelingen op het gebied van onder andere facilitaire zaken, vastgoed, personeel, inkoop en financiën.

ORGANOGRAM



De formele vertegenwoordiging van het personeel is ook geregeld op het niveau van de drie BV's (ondernemingsraden - OR) en op het niveau van de locaties, diensten en bedrijven (onderdeelcommissies - OC). Daarnaast blijft er voornamelijk een centraal overlegplatform ondernemingsraden bestaan die de relatie onderhoudt tussen de collectiviteit van de ondernemingsraden en de bestuurders van de BV's als geheel. MCL en Tjongerschans hebben elk een eigen vertegenwoordiging van medisch specialisten. Ook beschikken beide ziekenhuizen over een verpleegkundige adviesraad (VAR). Noorderbreedte beschikt over een medische vakgroep en vakgroepen van behandelaren; vanaf januari 2018 heeft Noorderbreedte ook een verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VVAR). Patiënten en cliënten zijn vertegenwoordigd door cliëntenraden.

Samenstelling bestuur Zorgpartners Friesland

Het Bestuur van Zorgpartners Friesland bestaat uit zeven leden. Het bestuur bestuurt de stichting, maar is geen bestuurder van de afzonderlijke BV's. De samenstelling per ultimo 31 december 2017 was als volgt:

SAMENSTELLING BESTUUR STICHTING ZORGPARTNERS FRIESLAND (31 DECEMBER 2017)

Mr. M.J.G. Wintels (1963), voorzitter

Profiel: publieke sector; fiscaal-juridische achtergrond

Per 1 december 2012 voor 4 jaar benoemd, eerst als lid van de Raad van Toezicht en per 1 april 2013 als voorzitter

Per 1 december 2016 herbenoemd voor 4 jaar

Hoofdfunctie:

- CEO a.i. De Baak, instituut voor leiderschapsontwikkeling

Nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Toezicht Kenniscentrum Sport (voorheen NISB)
- Voorzitter Hoofdbestuur Koninklijke Nederlandsche Wielren Unie (KNWU) Nieuwegein
- Lid Raad van Commissarissen Sportbedrijf Rotterdam
- Member UCI (Union Cycliste Internationale) Ethics Commission
- Voorzitter hockeyclub HC Tilburg

Mevrouw drs. N.E. Kramers (1966), secretaris en vice-voorzitter

Profiel: medezeggenschap, human resources en organisatieontwikkeling

Per 17 juni 2014 benoemd voor 4 jaar op voordracht van de Centrale Ondernemingsraad

Per 6 september 2016 benoemd tot secretaris en vice-voorzitter

Hoofdfunctie:

- Directeur-bestuurder Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen

Dr. R.J. Meijer (1967), lid

Profiel: professionele organisatie; zorginhoudelijk

Benoemd voor 4 jaar per 1 juli 2017

Hoofdfunctie:

- Longarts Ommelander Ziekenhuis Groningen

Nevenfuncties:

- Adviseur astma/COPD dienst CERTE
- Adviseur GHC ketenzorg astma-COPD
- Docent Caspir nascholingen ELANN
- Lid kwaliteitsvisitatie commissie NVALT
- Voorzitter vereniging medische staf Ommelander Ziekenhuis Groningen

Drs. P.K.H. Hut (1949), lid

Profiel: zorginhoudelijk

Per 1 augustus 2010 benoemd voor 4 jaar als lid Raad van Toezicht van stichting De Tjongerschans

Per 1 januari 2012 benoemd als lid Raad van Toezicht Zorggroep Noorderbreedte (thans: Zorgpartners Friesland)

Herbenoemd voor 4 jaar per 1 augustus 2014

Voormalige hoofdfunctie:

- Oncologisch chirurg Martini Ziekenhuis Groningen

Nevenfuncties:

- Lid Plaatselijke Commissie KNRM Eemshaven

Mevrouw prof.dr. M.A. Verkerk (1957), lid

Profiel: cliëntenperspectief

Per 22 april 2014 benoemd voor 4 jaar op voordracht (centrale) cliëntenraden

Hoofdfunctie:

- Hoogleraar Zorgethiek UMCG/RUG

Nevenfuncties:

- Lid van de Gezondheidsraad (beëindigd 01-01-2017)
- Voorzitter van de KNMG Palliatieve Sedatie Richtlijn (beëindigd 01-01-2017)
- Lid Medisch Ethische Toetsingscommissie UMCG
- Lid van de Commissie Late Zwangerschapsafbreking en Levensbeëindiging Pasgeborenen
- Lid van de Adviesraad van de Levensindekliniek

De heer prof.dr. D.A. de Waard RA MA (1956), lid

Profiel: financieel

Per 15 september 2015 benoemd voor 4 jaar

Huidige functies:

- Hoogleraar Auditing, voorzitter Vakgroep Accountancy, directeur Executive Master of Accountancy Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit Economie & Bedrijfskunde
- Hoogleraar Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen University of Curaçao, dr. Moises da Costa Gomez, Faculteit der Sociale en Economische Wetenschappen
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting CKC Drenthe
- Lid Raad van Toezicht, voorzitter Audit Commissie Stichting Accare
- Lid Raad van Toezicht, lid Audit Commissie Vereniging van Effectenbezitters (VEB)
- Lid van de Raad van Advies Stolkijk Kelderman
- Directeur DAW 2.0 B.V.

Mevrouw drs. J.H.P.M. van der Wijst (1968), lid

Profiel: financieel

Per 15 maart 2016 benoemd voor 5 jaar (i.v.m. de continuïteit). Daarna herbenoembaar voor 3 jaar

Voormalige hoofdfuncties:

- CFO lid raad van bestuur Transdev Nederland
- CFO lid raad van bestuur Veolia Transport Nederland Holding BV

De leden zijn benoemd voor een periode van vier jaar, met de mogelijkheid om deze termijn één keer te verlengen. (Her)benoeming gebeurt op basis van een profielschets die openbaar is. Het bestuur evalueert periodiek zijn eigen functioneren. De leden zijn onafhankelijk en hebben op geen enkele wijze belang bij de stichting of een afzonderlijke BV. De beloning van de bestuursleden is in lijn met de Wet normering topinkomens (WNT).



Het bestuur is zo samengesteld dat een goede verdeling van deskundigheden en aandachtsgebieden over de leden is gewaarborgd. Zo beschikt ten minste één lid over kennis en ervaring van zorg (mevrouw Verkerk en de heren Hut en Meijer). Bovendien voldoet de zetelverdeling tussen mannen en vrouwen aan de eisen die daaraan vanuit de wet worden gesteld (artikelen 166 en 276 BW). Van een evenwichtige verdeling van zetels is namelijk sprake als ten minste dertig procent van de zetels door vrouwen en ten minste dertig procent van de zetels door mannen wordt bezet. In dit geval zijn drie van de zeven leden vrouw (43%) en vier van de zeven leden man (57%). Op 1 juli is de heer prof.dr. D.Th. Sleijfer afgetreden als lid en opgevolgd door de heer dr. R.J. Meijer.

Vergaderingen

Het bestuur van Zorgpartners Friesland overlegde in 2017 acht keer. Daarvan waren twee vergaderingen deels besloten. Ook vonden twee beleidsdagen plaats. Verschillende onderwerpen zijn besproken, zoals samenwerking tussen MCL en Tjongerschans, het vormgeven van persoonsgerichte zorg bij Noorderbreedte, splitsing Zorggroep Noorderbreedtefonds, IT-ontvlechting, profielen Raden van Commissarissen, nieuwe structuur Zorgpartners Friesland per 2019, toezicht op cure en care en benoeming toezichtshouders per 2019. Tijdens de vergadering van mei is de jaarrekening 2016 vastgesteld en in december de begroting 2018.

Auditcommissie

In de auditcommissie hebben de heer De Waard (lid per september 2015; voorzitter per mei 2016) en mevrouw Van der Wijst (lid per maart 2016) zitting. De commissie houdt toezicht op het financieel beleid en de risicobeheersing van de stichting. De commissie heeft in het verslagjaar vier keer vergaderd (steeds in combinatie met de Auditcommissie van MCL). Naast de jaarstukken 2016 en de exploitatiebegroting 2018, is aandacht besteed aan de resultaatontwikkeling van Zorgpartners Friesland.

Statuten

Stichting Zorgpartners Friesland heeft eigen statuten. In het kader van de verzelfstandiging van de BV's zijn deze statuten per 15 november 2016 gewijzigd. Ze sluiten aan bij de nieuwe Zorgbrede Governancecode die per 1 januari 2017 van kracht is geworden.

Belangenverstrengeling

Op de taken, verantwoordelijkheden en werkzaamheden van commissarissen en bestuurders zijn de statuten van toepassing die via de website openbaar zijn. In artikel 7 lid 1 van deze statuten zijn regels opgenomen over hoe om te gaan met een eventueel vermoeden van belangenverstrengeling. Deze situatie heeft zich in 2017 niet voorgedaan.

Beloning en vertrekregeling

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector in werking getreden. De WNT stelt verschillende bezoldigings- en ontslagvergoedingsmaxima vast. Ook verplicht de WNT tot openbaarmaking van afspraken en betalingen die boven de vastgestelde maxima uitgaan. Door een toets op de WNT-regelgeving zorgt ZPF ervoor binnen de regels van de wet te blijven. Daar waar deze overschreden dreigt te worden, wordt actie ondernomen. Het beleid voor de beloning van de bestuurders voldoet aan de WNT, inclusief overgangs- en vertrekregelingen. De hoogte en samenstelling van de bezoldigingen zijn opgenomen in de jaarrekening van de stichting.

Modern toezicht

Zorgpartners Friesland is lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ). Deze onafhankelijke vereniging staat voor verantwoordelijk toezicht in zorg- en welzijnsinstellingen. In 2016 heeft zij drie voorwaarden van Goed Toezicht geformuleerd: (1) een goede toezichthouder gaat professioneel met zijn functie om, is (2) herkenbaar en aanspreekbaar, en (3) refeelecteert geregeld op het eigen functioneren. De leden van het bestuur van Zorgpartners Friesland en van de Raden van Commissarissen van de afzonderlijke BV's voldoen aan deze voorwaarden. In het voorjaar van 2017 heeft het bestuur van Zorgpartners Friesland tijdens een 'zelfevaluatie' gesproken over de relatie toezicht en bestuur. Dit gebeurde aan de hand van presentaties die de verschillende bestuurders van de afzonderlijk BV's gaven over de toekomst en de te maken strategische keuzes. Daaruit bleek dat het toezicht op enkele punten verder kan worden verstevigd, bijvoorbeeld door het opstellen van een toezichtsagenda en een toetsingskader.





Verslag Noorderbreedte



Profiel



16 LOCATIES IN NOORD-FRYSLÂN
www.noorderbreedte.eu

Noorderbreedte biedt persoonsgerichte, liefdevolle zorg aan ouderen, revalidanten en specifieke doelgroepen zoals Korsakov-, gerontopsychiatrie- en Huntington-cliënten. Onze cliënten hebben complexe, intensieve zorg nodig. We zijn de specialist op dit gebied in Friesland en met ruim 2000 medewerkers een van de grotere zorgaanbieders in de regio. Noorderbreedte heeft vijftien woonzorgcentra en een centrum voor geriatrische revalidatie.

Onze visie

Iedere dag een waardevolle dag, voor cliënten, medewerkers en vrijwilligers. Dáár zetten wij ons met hart en ziel voor in. We vinden het belangrijk dat de mensen die onze zorg ontvangen, zoveel mogelijk zichzelf kunnen zijn. Bewoners zijn bij ons in veilige handen, steeds kijken we hoe het nog beter kan. We luisteren naar het levensverhaal van bewoners en wat zij (nog) belangrijk vinden in hun leven. Continu zijn we hierover in gesprek met bewoners, familie, vrienden, vrijwilligers en met elkaar. Om zo de beste persoonsgerichte zorg waar te maken. We doen ons werk eerlijk, samen, vanuit het perspectief van bewoners en met plezier. Want die waardevolle dag geldt voor ons allemaal!

Zo zijn we georganiseerd

Directeur-bestuurder van Noorderbreedte is Saskia van Opijnen. In 2017 gaf zij leiding aan de managers van de locaties en de stafdiensten, waarbij overleg plaatsvond in het tweewekelijkse Beleidsoverleg Directie-Management (BDM) met alle managers en het stafoverleg Noorderbreedte (SON). Per maart 2018 kent Noorderbreedte een Management Team waarin naast de bestuurder, vier regiomanagers en managers Bedrijfsvoering, Klant & Kwaliteit en HR & Organisatieontwikkeling zitting hebben. Zij worden ondersteund door de bestuurssecretaris. Elke regiomanager is verantwoordelijk voor een aantal locaties. Op elke locatie is er een multidisciplinair locatieteam van professionals en management, dat het functioneren van de locatie borgt en verbetert. De specialisten ouderengeneeskunde, de basisartsen en verpleegkundig specialisten vormen samen de Medische Dienst. De paramedici zijn bij Noorderbreedte georganiseerd in vakgroepen met een vakgroepvoorzitter. Per januari 2018 kent Noorderbreedte bovendien een verpleegkundige en verzorgende



adviesraad (VVAR). De organisatie heeft een eenhoofdige Raad van Bestuur, waardoor er geen sprake is van verdeling van deze functie over mannen en vrouwen.

Juridische vorm

Noorderbreedte is een BV en maakte in 2017 deel uit van stichting Zorgpartners Friesland, net als de BV's MCL en Tjongerschans. De stichting is 100% aandeelhouder van de drie BV's. Elke BV is zelfstandig en heeft een eigen raad van commissarissen.

Onze partners

Medewerkers, cliënten, hun familieleden en naasten, vrijwilligers, zorgkantoor en zorgverzekeraars, overheden, huisartsen, wijkteams, andere zorgaanbieders en onderwijsinstellingen: het zijn onmisbare partners voor Noorderbreedte (zie ook overzicht Belanghebbenden in beeld). Uiteraard werken we binnen het ZPF-concern samen met MCL en Tjongerschans.

Structuur Noorderbreedte: organogram per 01.01.2017





Highlights bestuur en toezicht

Noorderbreedte heeft een eigen Raad van Commissarissen die toezicht houdt op het bestuur. Hierna belichten we de belangrijkste aspecten van het bestuur en toezicht.

Samenstelling Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond op 31 december 2017 uit zeven leden. Deze leden vormen tevens het bestuur van de stichting Zorgpartners Friesland die enig aandeelhouder is van de BV. Voor de samenstelling verwijzen we dan ook naar het verslag van het bestuur van de stichting Zorgpartners Friesland (zie hiervoor). De leden zijn benoemd voor een periode van vier jaar, met de mogelijkheid om deze termijn één keer te verlengen. Het bestuur is zo samengesteld dat een goede verdeling van deskundigheden en aandachtsgebieden over de leden is gewaarborgd. Zo beschikt ten minste één lid over kennis en ervaring van zorg (mevrouw Verkerk en de heren Hut en Meijer).

Vergaderingen

De Raad van Commissarissen van Noorderbreedte heeft in 2017 vijf keer vergaderd. Daarnaast vonden twee beleidsdagen plaats samen met het bestuur van de stichting Zorgpartners Friesland en de Raden van Commissarissen van alle BV's.

Op de agenda's stonden onder andere het kwaliteitskader verpleeghuizen, de IT-ontvlechting, de personele bezetting, het voorstel voor de organisatieinrichting, strategische samenwerking met Thuiszorg Het Friese Land, het programma Waardigheid en Trots en de bevindingen van de accountant in het kader van de interim controle.

Naast genoemde onderwerpen kwam in elke vergadering het contact met de medezeggenschap aan de orde. Ook mededelingen vanuit de diverse commissies van de Raad van Commissarissen (zie hierna) stonden op de agenda.

Ten slotte is een delegatie van de Raad van Commissarissen drie keer aanwezig geweest bij het overleg van de bestuurder met de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad. Op 27 juni heeft de Raad van Commissarissen een werkbezoek gebracht aan zorgcentrum De Spiker in Harlingen.

Commissies Raad van Commissarissen

Auditcommissie

In de auditcommissie (ingesteld in 2004) hebben de heer De Waard (lid per september 2015; voorzitter per mei 2016) en mevrouw Van der Wijst (lid per maart 2016) zitting. De commissie houdt toezicht op het financieel beleid en de risicobeheersing van de instellingen. De commissie heeft in het verslagjaar vier keer vergaderd. Onder andere is aandacht besteed aan de jaarstukken 2016, de accountantsverslagen 2016 en de exploitatiebegroting 2018.

Remuneratie- en benoemingscommissie

In de remuneratie- en benoemingscommissie (ingesteld in 2004) zitten de heer Wintels (lid per februari 2012; voorzitter vanaf april 2013) en mevrouw Kramers (lid per september 2016). Deze commissie adviseert de Raad van Commissarissen op het gebied van selectie, benoemingen en beloning. In het verslagjaar is regelmatig op ad hoc basis overlegd. Daarnaast vond eind maart een jaargesprek plaats met de bestuurder van Noorderbreedte.



Commissie Toezicht Kwaliteit van de Zorg

De Commissie Toezicht Kwaliteit van Zorg (ingesteld in 2006) adviseert de Raad van Commissarissen over het beleid op het gebied van kwaliteit en veiligheid van zorg en de wijze waarop het bestuur daaraan sturing geeft. Ook opleiding en wetenschappelijk onderzoek behoren tot de aandachtsgebieden van de commissie. De commissie bestaat uit drie leden: mevrouw Verkerk (lid per mei 2014; voorzitter per april 2017), de heer Hut (lid per januari 2012) en de heer Meijer (lid per juli 2017). De heer Sleijfer heeft in juli zijn lidmaatschap van deze commissie beëindigd. In 2017 is zes keer vergaderd. Op de agenda stonden onder andere de managementrapportage kwaliteit en patiëntveiligheid, de brandveiligheid, het kwaliteitskader en het werkplan van de Inspectie voor de Gezondheidszorg voor 2017.

Algemene vergadering van aandeelhouders

In 2017 heeft hebben de aandeelhouders van Noorderbreedte (i.c. stichting Zorgpartners Friesland) één keer vergaderd. Op de agenda's stonden onder andere de vaststelling van de jaarrekening 2016.

Bestuur

Het bestuur van Noorderbreedte bestond per ultimo 2017 uit één directeur-bestuurder (zie kader). Deze bestuurder wordt statutair voor onbepaalde tijd benoemd door de Algemene vergadering van Aandeelhouders.

SAMENSTELLING BESTUUR NOORDERBREEDTE (31 DECEMBER 2017)

Mevrouw S.E. van Opijnen-Zwart (1965)

Directeur-bestuurder

Nevenfuncties:

- Lid van bestuur stichting Hermes
- Lid Raad van Commissarissen SenD BV
- Vice-voorzitter Raad van Toezicht Zuidwester
- Lid Raad van Commissarissen Rabobank Amersfoort Eemland
- Lid bestuur Stichting Topcare
- Lid bestuur Cooperatie Punt voor Parkinson

Bestuurdersoverleg

Ook vindt maandelijks het bestuurdersoverleg plaats. Dit is een overleg tussen de directeuren-bestuurders van de drie BV's. Doel is het uitwisselen van informatie en het waar nodig en zinvol afstemmen van beleid. Basis hiervoor is het document 'Afspraken bestuurders BV's MCL, Tjongerschans en Noorderbreedte in ZPF-verband', dat is afgestemd met het Waarborgfonds voor de Zorgsector en de accountant. De afspraken zijn in het bestuurdersoverleg van januari vastgesteld.

Statuten en reglementen

De statuten van Noorderbreedte BV zijn in het kader van de verzelfstandiging van de BV's per 15 november 2016 gewijzigd. Per BV zijn bovendien reglementen voor de Raad van Commissarissen en voor het Bestuur opgesteld. Het gaat om de volgende reglementen:

- Reglement Auditcommissie
- Reglement Remuneratie- en Benoemingscommissie
- Reglement Commissie Toezicht Kwaliteit van de Zorg
- Klokkenluidersregeling
- Conflictregeling Raad van Commissarissen en bestuur
- Regeling onkosten, aannemen van geschenken en uitnodigingen door bestuurders

De statuten en reglementen sluiten aan bij de nieuwe Zorgbrede Governancecode die per 1 januari 2017 van kracht is.



Belangenverstrengeling

Op de taken, verantwoordelijkheden en werkzaamheden van commissarissen en bestuurders zijn de Reglementen voor de Raad van Commissarissen en het Bestuur van toepassing die via de website openbaar zijn. Om belangenverstrengeling te voorkomen, zijn per BV duidelijke regels opgenomen in deze reglementen. Een vermoeden van belangenverstrengeling wordt gemeld en de Raad van Commissarissen besluit buiten de tegenwoordigheid van het betrokken lid of er sprake is van een belangenverstrengeling en hoe hier mee moet worden omgegaan. Deze situatie heeft zich in 2017 niet voorgedaan.

Beloning en vertrekregeling

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector in werking getreden. De WNT stelt verschillende bezoldigings- en ontslagvergoedingsmaxima vast. Ook verplicht de WNT tot openbaarmaking van afspraken en betalingen die boven de vastgestelde maxima uitgaan. Door een toets op de WNT-regelgeving zorgt ZPF ervoor binnen de regels van de wet te blijven. Daar waar deze overschreden dreigt te worden, wordt actie ondernomen. Het beleid voor de beloning van de bestuurders voldoet aan de WNT, inclusief overgangs- en vertrekregelingen. De hoogte en samenstelling van de bezoldigingen zijn opgenomen in de jaarrekeningen van ZPF en de BV's.

Gedragscode en enquêterecht

Noorderbreedte beschikt over een gedragscode voor medewerkers. Het enquêterecht – het recht om het Gerechtshof te verzoeken een onderzoek in te stellen naar de gang van zaken – is statutair toegekend aan de cliëntenraad.

Modern toezicht

In het voorjaar van 2017 heeft de Raad van Commissarissen tijdens een 'zelfevaluatie' gesproken over de relatie toezicht en bestuur. Dit gebeurde aan de hand van presentaties die de verschillende bestuurders van de afzonderlijke BV's gaven over de toekomst en de te maken strategische keuzes. Daaruit bleek dat het toezicht op enkele punten verder kan worden 'gemoderniseerd', bijvoorbeeld door het opstellen van een toezichtsagenda en een toetsingskader. Een ander voorbeeld van modern toezicht is het bespreken van het IGZ-rapport 'Goed bestuur en veilige cultuur; vereisten voor goede zorg' in de Commissie Toezicht Kwaliteit en Veiligheid.

Planning & control

Noorderbreedte hanteert een planning- en controlcyclus voor het beheersen, bewaken en verbeteren van beleid, processen en activiteiten gericht op het creëren van maatschappelijke meerwaarde. Deze cyclus is verankerd in de managementsystemen die worden gehanteerd, bijvoorbeeld op het gebied van zorgkwaliteit, (informatie)veiligheid, arbo, financiën, vastgoed en milieu. Startpunt van een cyclus zijn kadernota's en meerjarige beleidsplannen. Deze plannen worden bijvoorbeeld uitgewerkt in beleidsplannen, activiteitenplannen en werkplannen per locatie en afdeling. Financiële verantwoording van de plannen krijgt de vorm van (meerjaren)begrotingen, financiële ramingen en de jaarrekening. Evaluatie en bijstelling van de plannen vindt plaats aan de hand van periodieke rapportages, bijvoorbeeld op het gebied van kwaliteit, vastgoed en financiën.



Omgeving en belanghebbenden

De wereld om ons heen verandert snel en wordt minder voorspelbaar. Mensen worden ouder en wonen langer thuis. Hun zorgvragen en wensen veranderen, net als de zorgduur. Terwijl verpleeghuiszorg onder een vergrootglas ligt en kwaliteitseisen hoger zijn dan ooit, is er krapte op de arbeidsmarkt. Noorderbreedte speelt proactief en flexibel in op alle ontwikkelingen en uitdagingen. Dat doen we niet alleen, maar samen met vele anderen. Continu zijn we in dialoog met onze stakeholders; intern en extern. Een schets van onze dynamische omgeving en belanghebbenden in 2017.

De ouder wordende mens

Inwoners van Nederland worden steeds ouder, de levensverwachting stijgt. Het aantal mensen met chronische aandoeningen neemt daardoor toe. De verwachting is dat 1 op de 5 Nederlanders dementie krijgt. Dat maakt dementie volksziekte nummer 1. Tegelijkertijd blijven mensen langer thuis wonen. Regie over de eigen gezondheid staat centraal. Mensen komen pas in het verpleeghuis als ze zeer kwetsbaar zijn, meestal op hoge leeftijd. We merken dat hun zorgvraag complexer wordt, ook wonen ze korter bij ons. Daarnaast komt crisiszorg meer voor en worden we vaker geconfronteerd met zogeheten onbegrepen of moeilijk verstaanbaar gedrag. Binnen deze context is er grote behoefte aan persoonsgerichte zorg op maat. Passend bij de bewoner, in nauwe samenspraak met zijn of haar netwerk. Dát is dan ook onze belangrijkste ambitie; we willen de beste complexe persoonsgerichte zorg in de regio bieden.

Kwaliteit in de spotlights

Verpleeghuizen liggen momenteel onder het vergrootglas, ook Noorderbreedte. De eisen en verwachtingen wat betreft verpleeghuiszorg zijn fors. Terecht, want kwetsbare mensen mogen topzorg verwachten. Sinds 2017 is goede persoonsgerichte zorg ook een harde eis in het nieuwe kwaliteitskader verpleeghuiszorg. Doel is om de kwaliteit en houdbaarheid van langdurige (ouderen)zorg te versterken en verbeteren. Centraal staat persoonsgerichte zorg die aansluit bij wensen en mogelijkheden van verpleeghuisbewoners. Zorg die met plezier wordt gegeven door deskundige trotse professionals, in nauwe samenwerking met belangrijke naasten. Dit vraagt ruimte voor professionals om liefdevolle zorg te kunnen bieden. Noorderbreedte omarmt vol overtuiging deze visie op zorg. Het betekent wel werk aan de winkel. Wat betreft de inrichting van onze processen en organisatie, de operationele sturing en vooral ook de wijze waarop we met elkaar samenwerken. Thema's als cliënt centraal, versterking van kwaliteit van zorg, het versterken van medewerkers en duurzame bedrijfsvoering kregen alle aandacht in 2017 en dit blijft zo de komende jaren.

Schaarste op arbeidsmarkt

Bevlogen en betrokken medewerkers zijn het fundament voor persoonsgerichte zorg. Zij maken het verschil. Tegelijkertijd worden we geconfronteerd met schaarste op de arbeidsmarkt. Het is moeilijk om de juiste gekwalificeerde mensen te vinden en ze te binden. We zien ook dat wensen veranderen als het gaat om werk en zingeving. Medewerkers kunnen in deze tijd gemakkelijk elders aan de slag. Ook wordt er veel van hen gevraagd, in het waarmaken van die persoonsgerichte zorg. Het is van belang dat we ons denken en doen hierop aanpassen. Dit heeft afgelopen jaar dan ook volop aandacht gekregen.

Financiering zorg

De veranderende zorgfinanciering is een andere ontwikkeling waarmee we worden geconfronteerd. Wonen en zorg worden financieel gescheiden en overproductie wordt niet meer gefinancierd. Dat betekent meer risico voor onze organisatie. Positief is dat er jaarlijks weer meer geld naar de ouderenzorg gaat. Na jarenlange bezuinigingen heeft de overheid dit gelukkig besloten. Wél moeten zorgorganisaties voldoen aan vele



voorwaarden; omdat Noorderbreedte vanwege goed financieel beleid een gezonde financiële positie heeft, kwamen we in 2017 niet in aanmerking voor de eerste tranche aan extra gelden. Een gemiste kans, want ook wij moeten én willen flink investeren om de kwaliteit van zorg te verbeteren! Daarom hebben wij protest aangetekend; dit proces loopt nog steeds. Gelukkig konden we wel rekenen op de extra gelden die in tweede instantie over 2017 beschikbaar kwamen.

Digitalisering & technologie

ICT kan bijdragen aan een waardevolle dag voor onze cliënten, medewerkers en vrijwilligers. De steeds verdergaande digitalisering biedt mooie kansen voor Noorderbreedte. Bijvoorbeeld om nog efficiënter te werken én om het werk leuker en gemakkelijker te maken. Bovendien kan ICT de communicatie tussen verschillende betrokkenen versterken en een forse bijdrage leveren aan 'altijd blijven leren'. Slimme inzet van ICT was dan ook een belangrijk aandachtspunt in 2017; daarbij ging de aandacht vooral naar het optimaal gebruiken van ons nieuwe ECD.

Ontwikkelingen Zorgpartners Fryslân

De drie BV's die samen stichting Zorgpartners Friesland vormen, hebben ervoor gekozen om de staf en ondersteunende diensten per BV te organiseren. Dit zorgt ervoor dat Noorderbreedte, MCL en Tjongerschans beter kunnen inspelen op de specifieke situatie van de eigen doelgroepen en daarvoor meer (financiële) armslag krijgen. Samenwerking tussen de BV's op inhoud blijft van groot belang, daar waar het meerwaarde biedt voor cliënten. In 2016 en 2017 is hard gewerkt aan de verdere 'ontvlechting', in 2018 krijgt dit nog een vervolg. Ondersteunende diensten zoals Communicatie, HR, Vastgoed en Financiën zijn inmiddels per BV georganiseerd.

Dialoog met onze belanghebbenden

Noorderbreedte zoekt dagelijks dialoog, ontmoeting en debat met verschillende partijen binnen en buiten de organisatie. We nodigen belanghebbenden uit om gevraagd en ongevraagd advies te geven, om mee te denken. Zo kunnen we elkaar inspireren en scherp houden. Alleen sámen kunnen we excellente, persoonsgerichte (ouderen)zorg op een betaalbare wijze realiseren. We hebben elkaar hard nodig. Hieronder benoemen we de belangrijkste stakeholders waarmee we in 2017 structureel in gesprek waren. Onder meer over onze Expeditie 2020 (zie hoofdstuk Strategie, beleid en resultaten), zelfsturing, zorgkwaliteit en optimale samenwerking. Steeds met als doel: het waarmaken van die waardevolle dag.

[schema]

BELANGHEBBENDEN IN BEELD

Belanghebbenden	Dialoog
Cliënten en familieleden	- Op individueel niveau is er veel persoonlijk contact tussen artsen, verpleegkundigen/verzorgenden en andere medewerkers én cliënten en hun familie. Iedere cliënt heeft een eerste contactpersoon, dit is een medewerker uit het zorgteam die eerste aanspreekpunt is voor de cliënt en zijn naasten. Ook is inzage in het digitale dossier van het ECD door familie mogelijk. Tevens voeren we cliënttevredenheidsonderzoek uit en zijn er speciale nieuwsbrieven en 'huisbladen' voor cliënten en familieleden. Daarnaast vindt overleg plaats met cliëntenorganisaties. De cliëntenraden op locaties zijn een structurele gesprekspartner van de locatiemanager; de centrale cliëntenraad is voortdurend in gesprek met de directie. - Via voorlichtingsbijeenkomsten, social media en website wordt ook dialoog gevoerd over allerlei onderwerpen. Elke locatie heeft een Facebookaccount gekregen. Daarnaast is er een online portaal per locatie. Daar is alle algemene informatie over de locatie te vinden, bedoeld voor cliënt en naasten. In 2017 is een pilot met Familienet uitgevoerd. Dit is een online platform waar persoonlijke communicatie met de cliënt plaatsvindt. In 2018 bekijken we de mogelijkheden tot verdere uitrol. - Familie, vrienden en buurtgenoten zijn belangrijk voor een waardevol leven. Het optimaal



Belanghebbenden	Dialogo
	laten samenwerken van formele en informele zorg is voor ons een speerpunt.
Medewerkers	- Medewerkers en management/leidinggevenden overleggen regelmatig, op individueel en groepsniveau. Daarnaast is de Ondernemingsraad een belangrijke gesprekspartner van de bestuurder en zijn de onderdeelcommissies van de locaties gesprekspartner van de locatiemanagers. Ook vindt dialoog plaats via interne kanalen (zoals bijeenkomsten en personeelsblad), training en opleiding. Potentiële medewerkers worden bereikt via arbeidsmarktcommunicatie en het onderwijs. Verder worden medewerkers van Noorderbreedte ingezet als ambassadeurs. - In 2017 is een VVAR in oprichting gestart, waarin verpleegkundigen en verzorgenden hun beroepsgroep vertegenwoordigen en de bestuurder adviseren. In januari 2018 is de VVAR officieel geïnstalleerd. - In 2017 hebben bestuurders en voorzitters van de vakgroepen meerdere keren overleg gevoerd. In 2018 is er structureel overleg ingepland met genoemde groepen.
Verwijzers	Op allerlei momenten en niveaus zijn er contacten met verwijzers, bijvoorbeeld via bijeenkomsten, nascholing, voorlichtingsmaterialen en de website. Er is veel afstemming met het Transferpunt van het MCL.
Leveranciers	Onze inkoopverantwoordelijken voeren continu overleg met leveranciers.
Collega-zorgorganisaties, zoals GGZ Friesland en Thuiszorg Het Friese Land	- Er is structureel ketenoverleg om de kwaliteit van zorg te verbeteren vanuit het oogpunt van de cliënt. Met diverse zorgorganisaties wordt samengewerkt om de kwaliteit van zorg voor cliënten te verbeteren - Met MCL en Tjongerschans is structureel contact, met name over inhoudelijke samenwerking (transmurale samenwerking, Punt voor Parkinson) en over de ontvlechting. - Thuiszorg Het Friese Land is voor ons een strategische partner. We zijn onderaannemer van THFL voor thuiszorg op onze locaties en willen de samenwerking in de keten verder verbeteren. - Met Patyna en ZuidOostzorg zijn we een 'Lerend netwerk' gestart, om ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren.
Gemeenten	Gedurende aanbestedingstrajecten is er veelvuldig contact met gemeenten, daarnaast zijn er onder meer evaluaties rond Wmo-zorg, voeren we dialoog over innovaties en hebben onze locaties overleg met de wijkteams.
Onderwijsinstellingen	We hebben veel contact met onder meer ROC's, Noorderbreedte is leerbedrijf en biedt veel stageplaatsen. Daarover vindt voortdurend afstemming plaats. Daarnaast zijn er contacten met hogescholen en universiteiten. Noorderbreedte is actief lid van het Universitair Netwerk Ouderenzorg (UNO-VUmc).
(Zorg)verzekeraars en Zorgkantoor	Er is structureel overleg en afstemming met zorgverzekeraars en het zorgkantoor.
IGJ	De kwaliteit van zorg wordt beoordeeld door de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Wanneer daartoe aanleiding bestaat informeren we de IGJ over ontwikkelingen en bevindingen bij Noorderbreedte
Media	Er zijn regelmatig contacten met lokale, regionale en landelijke media. Noorderbreedte verstuurt onder meer persberichten en publiceert in vakbladen.
Inwoners van Friesland en regio	Het algemene publiek maakt op allerlei manieren kennis met Noorderbreedte. Bijvoorbeeld via nieuwsberichten in de media, via de website, social media en voor iedereen toegankelijke lezingen /exposities.
Kennisnetwerken	We zijn (aspirant)-lid van het landelijk kennisnetwerk TopCare (voor de doelgroep gerontopsychiatrie) en van het Huntington Netwerk. Binnen deze waardevolle netwerken staan kennisuitwisseling en onderzoek centraal, om samen werk te maken van topzorg.

In de dynamische en uitdagende omgeving met vele belanghebbenden, heeft Noorderbreedte haar koers bepaald, initiatieven genomen en resultaten behaald. In het hoofdstuk Strategie, beleid en resultaten laten we concreet zien hoe.



Strategie, beleid en resultaten

Liefdevolle, persoonsgerichte verpleeghuiszorg bieden vanuit de hartenwens van cliënten. Dáár gaan we voor, dat is onze drijfveer. Samen met cliënten, naasten en andere betrokkenen willen we van elke dag een waardevolle dag maken. Om dat te bereiken, hebben we in 2017 onze strategische koers voor de komende jaren verwoord: Expeditie 2020. Met deze expeditie investeren we in drie thema's: het versterken van cliënt en kwaliteit van zorg, het versterken van medewerkers én een duurzame bedrijfsvoering. In totaal hebben we 13 speerpunten geformuleerd, jaarlijks krijgen bepaalde speerpunten extra focus.



Verbonden met Waardigheid & Trots

Om voortvarend aan de slag te kunnen met onze expeditie, hebben we ondersteuning gevraagd van het landelijke programma Waardigheid & Trots Kwaliteit Verpleeghuizen. Daarbij staat samen leren en ontwikkelen centraal. Het betekent dat we toegang hebben tot de nieuwste kennis en kunde én dat coaches ons helpen bij de kwaliteitsontwikkeling. In 2017 hebben coaches van Waardigheid & Trots al onze locaties bezocht en locatiescans gemaakt. Op basis daarvan is ondersteuning vanuit dit programma toegekend tot en met medio 2019.



Wat hebben we in 2017 concreet bereikt, kijkend naar de drie hoofdthema's van onze expeditie? We rapporteren over de belangrijkste initiatieven en behaalde resultaten.

Thema 1: versterken van cliënt en kwaliteit van zorg

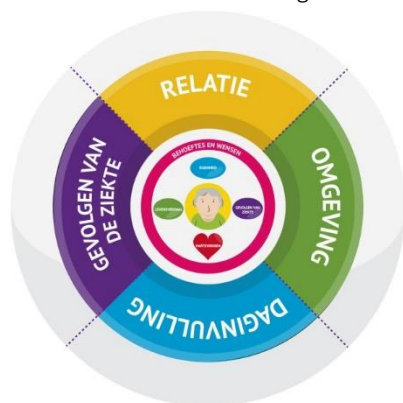
In 2017 investeerden we op verschillende manieren in kwaliteit van zorg, waarbij de cliënt centraal staat. We hebben het Noorderbreedte Zorgmodel doorontwikkeld en zijn gestart met een vernieuwde opzet van ons kwaliteitssysteem. Daarnaast gaven we veel aandacht aan cliëntbeleving en cliënttevredenheid, samenwerking met het netwerk van cliënten én samenwerking met ketenpartners. Ook maakten we werk van veiligheid en risicobeheersing.

➤ Doorontwikkeling zorgmodel & vernieuwd kwaliteitssysteem

Het beste willen bieden van de zorg, waarbij de cliënt continu het middelpunt is. Dat vereist een helder zorgmodel met gedeelde opvattingen over wat dit inhoudt en hoe je het vormgeeft. Daarnaast is een passend kwaliteitssysteem noodzakelijk, om de kwaliteit van onze zorg te kunnen meten en bijsturen.

Zorgmodel

In 2016 ontwikkelden we al ons eigen Noorderbreedte zorgmodel, als kapstok voor zorg aan onze doelgroepen. In het hart staat de cliënt, een uniek mens. De eigenheid, het levensverhaal en de gevolgen van de ziekte vormen de basis voor de eigen behoeftes en wensen van de cliënt. Het model heeft vier invalshoeken:



Relatie: cliënt, naaste(n) en medewerker werken nauw samen en er is veel aandacht voor goede communicatie en waardevol contact.

Omgeving: we zorgen voor een omgeving die prettig, passend en vertrouwd is voor de cliënt, waar hij/zij zich goed voelt en met ruimte voor plezierige contacten.

Daginvulling: we kijken welke daginvulling aansluit bij gewoonten, wensen en mogelijkheden van bewoners.

Gevolgen van ziekte: met kleine multidisciplinaire en deskundige teams bieden we veilige zorg, hebben we oog voor de gevolgen van iemands ziekte en (on)mogelijkheden. We zijn deskundig en alert.

Uitgangspunt is dat elke cliënt persoonsgerichte zorg ontvangt vanuit deze invalshoeken. In 2017 hebben we het model doorontwikkeld en de invalshoeken verder ingekleurd.

Vernieuwd kwaliteitssysteem

Begin 2017 is het landelijk Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg vastgesteld, als kwaliteitsstandaard voor verpleeghuiszorg. De kern is leren en verbeteren. Op basis hiervan zijn we in 2017 gestart met het herzien van het kwaliteitsmanagementsysteem van Noorderbreedte. Dit systeem maakt duidelijk hoe wij denken over kwaliteit én hoe aspecten met elkaar in verbinding staan. Uitgangspunten zijn de cyclus denken-doen-leren,



transparantie, snel en eenvoudig kunnen checken hoe het staat met kwaliteit, goede instrumenten om te leren/ontwikkelen én aandacht voor de mensen die kwaliteit 'maken'. Zo zijn al onze medewerkers 'kwaliteitsmedewerkers'. In 2018 wordt het systeem doorontwikkeld. We bepalen dan onder meer welke stuurinformatie noodzakelijk is en wat daarvoor nodig is. Ook maken we keuzes qua externe certificering en of het PREZO Gouden keurmerk het meest passend is. Momenteel hebben vrijwel al onze locaties dit keurmerk.

Theatervoorstelling Dag mama - Wereld Alzheimer dag

Op 18 september 2017 organiseerde Noorderbreedte een unieke avond in het kader van Wereld Alzheimer dag. Naast professionals en andere geïnteresseerden konden gratis de bijzondere theater- en muziekvoorstelling met workshop 'Dag Mama' bijwonen in de Harmonie te Leeuwarden. Omgaan met dementie stond hierbij centraal. Het theatergezelschap 'Oud worden met zorg' inspireerde de vele aanwezigen en nam ze mee in de wereld van dementie.

➤ **Reviews & cliënttevredenheid**

In het dagelijks contact met onze bewoners is er continu aandacht voor hun beleving en waardering van de zorg. Tijdens elk zorgleefplangesprek vragen we de cliënt en diens naaste naar hun ervaringen met onze zorg. Deze ervaringen worden vastgelegd in het ECD. Daarnaast stimuleren we het ophalen van reviews via Zorgkaart Nederland. Ook in 2017 was dit het geval. Het gemiddelde cijfer is een 7,6 en gemiddeld beveelt 90% Noorderbreedte aan (de NPS-vraag). Reviewteams van Zorgkaart Nederland hebben in 2017 bijna al onze locaties bezocht. Deze onafhankelijke teams verzamelen reviews van onze bewoners. Wat vinden cliënten van onze zorg en hoe beleven zij hun verblijf? Met deze waardevolle informatie kunnen we de zorg optimaliseren en nog meer afstemmen op de cliënt. De reviews van 2017 zijn te vinden op www.zorgkaartnederland.nl en dragen bij aan openheid en transparantie.

➤ **Optimale samenwerking met vrijwilligers en netwerk cliënt**

Familie, vrienden en buurtgenoten zijn belangrijk voor een waardevol leven. Juist ook als mensen bij ons komen wonen. Deze relaties houden we daarom graag in stand en benutten we bovendien voor het welzijn van onze bewoners. Samenwerking met naasten van cliënten en vrijwilligers wordt steeds belangrijker bij Noorderbreedte. Het bieden van daadwerkelijk persoonlijke zorg kunnen we niet alleen! Deze samenwerking tussen professionals en vrijwilligers krijgt bij onze locaties op allerlei manieren vorm. Zo ondersteunen ze op de buurtkamers tijdens de koffie/thee en eetmomenten of tijdens workshops zoals handwerken, sport & spel, schilderen, klassieke muziek en koken & bakken. Ook zorgen zij voor begeleiding tijdens uitjes naar de stad, een tuincentrum of dagjes uit. De vrijwilligers zijn hierbij onmisbaar!

Bedankt vrijwilligers!

Vrijwilligers zijn van onschatbare waarde voor Noorderbreedte en haar bewoners. Op 30 mei 2017 organiseerde Noorderbreedte als bedankje een prachtige dag voor alle betrokken vrijwilligers. Een dag vol inspiratie, leren en ontmoeten in De Harmonie te Leeuwarden, met als titel 'Een waardevolle dag'.

➤ **Intensieve samenwerking met ketenpartners**

In februari 2017 is de overdracht van vrijwel al onze thuiszorgactiviteiten aan Thuiszorg Het Friese Land gerealiseerd. Onze thuiszorgactiviteiten zijn nu beperkt tot de directe nabijheid van onze locaties, inclusief zorgverlening in de huurwoningen. We blijven intensief samenwerken met Thuiszorg Het Friese Land, juist omdat ouderen die langer thuis wonen vaker heen en weer bewegen tussen thuis, ziekenhuis, revalidatie en verpleeghuis. Thuiszorgmedewerkers hebben daarbij een cruciale signaalfunctie. Bovendien is complexe verpleeghuiszorg thuis sterk in ontwikkeling en liggen hier mooie kansen voor intensieve samenwerking.



Ziekenhuizen zijn voor ons ook belangrijke partners, met name wat betreft transmurale samenwerking. Naast onze activiteiten in het kader van de Wet langdurige zorg kort en lang, zien we een andere vorm die zich steeds meer ontwikkelt: kort verblijf met de bedoeling om terug te keren naar huis. Het betreft Eerstelijns verblijf (ELV) en Geriatrische zorg (GRZ). Omdat mensen steeds langer thuis wonen, komt het regelmatig voor dat iemand – vaak vanuit een crisissituatie – voor kort verblijf bij ons komt. Doel is altijd terugkeer naar huis, maar in de praktijk komt het steeds vaker voor dat iemand toch blijft. Samenwerking met partijen als thuiszorg, wijkverpleging en huisartsen is daarbij cruciaal. In 2017 zijn de eerste contouren geschetst van een ELV-loket; een samenwerking tussen ziekenhuizen, huisartsen en verpleeghuizen in de regio. Doel van het loket is één loketfunctie voor spoed en crisis, zodat er snel en adequaat gehandeld kan worden door de diverse partijen. We kunnen de cliënt dan beter, sneller en op de juiste plek helpen. Begin april 2018 is er voor heel Friesland een ELV loket gestart.

➤ **Veilige zorg met oog voor wensen cliënt**

Onze cliënten mogen elke dag rekenen op veilige, kwalitatieve zorg. Dit is voor ons vanzelfsprekend. De professionele kwaliteit van ons werk moet altijd op orde zijn, zodat we verantwoorde zorg bieden die voldoet aan geldende indicatoren en voorschriften. We maken werk van veiligheid, willen leren van incidenten én risico's beheersen. Tegelijkertijd onderkennen we dat onze cliënten meer behoeften hebben dan alleen veiligheid. We bespreken dan ook met cliënt en naasten wat voor hen van waarde is en maken op basis daarvan keuzes.

Veiligheid voorop

In 2017 kregen onderwerpen als incidenten, omgaan met onbegrepen gedrag, vrijheidsbeperking, vrijheidsverruiming en hygiëne expliciet aandacht bij Noorderbreedte. Er zijn audits uitgevoerd waarbij medewerkers tips kregen om de zorg veiliger te maken. Daarnaast stond leren van elkaar centraal, zowel binnen de teams, op locaties en tussen locaties. Gedragssprekuren – specifiek bedoeld voor onbegrepen gedrag – zijn in 2017 beter verankerd in de organisatie. Hierdoor kan elke bewoner rekenen op aandacht voor zijn of haar (soms onbegrepen) gedrag. Dat is extra van belang als een bewoner zich niet meer zo goed kan uiten.

Incidentmeldingen, klachten en verbetercyclus

In een veilige omgeving worden incidenten en calamiteiten gemeld. Op basis daarvan volgen waar mogelijk verbeteracties. Noorderbreedte vindt een gezonde 'meldcultuur' heel belangrijk. We willen leren van eventuele incidenten, om deze in de toekomst te voorkómen. Dit gebeurt in eerste instantie bij de zorgteams en ook organisatiebreed.

In 2017 zijn in totaal 7727 meldingen van incidenten (MIC) geweest (waarvan 8 calamiteitenmeldingen bij de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd). Dit aantal is hoger vergeleken met het jaar 2016. Dit is deels te verklaren door het registratiesysteem: in 2017 konden we de meeste meldingen digitaal doen. Er zijn meer agressiemeldingen als gevolg van zogeheten onbegrepen gedrag. Dit heeft blijvend onze aandacht. Het organiseren van trainingen en gedragssprekuren ondersteunen zorgmedewerkers bij het omgaan met onbegrepen gedrag. Op cliëntniveau blijkt dat het proces van het melden van een incident (MIC) en de opvolging ervan goed en naar tevredenheid verloopt. Bij het leren van deze incidenten op team-, locatie- en organisatieniveau zijn er nog wel verbeterpunten. In 2017 hebben we de incidentcommissie opgericht, in lijn met de eis uit het kwaliteitskader.

In 2017 zijn in totaal 130 klachten binnengekomen, ingediend door 45 verschillende personen; meestal cliënten of hun naasten. De onafhankelijke klachtenbemiddelaar heeft op meerdere locaties spreekuur gehouden. Dit werkt volgens ons goed en drempelverlagend. Er zijn 7 klachten bij de Provinciale Klachtencommissie (KVVG)



gemeld, waarvan er 6 zijn terugverwezen naar de interne klachtenfunctionaris. Eén heeft tot een zitting geleid, waarbij de uitspraak in 2018 plaatsvond.

➤ **Risico's en risicobeheersing**

Noorderbreedte loopt bepaalde risico's door de aard van haar activiteiten, de positie van de organisatie in de maatschappij en de sector waarin we werkzaam zijn. We zijn bereid deze risico's te nemen. Daarbij is het wel noodzakelijk om de belangrijkste risico's te kennen en beheersmaatregelen te treffen. We doen dit integraal en vanuit het zorgproces rond de cliënt. Zodat we een solide, toekomstbestendige organisatie zijn die ten allen tijde verantwoorde zorg kan bieden.

De belangrijkste risico's

Dit waren in 2017 de belangrijkste risico's voor Noorderbreedte:

1. Onvoldoende cliënten/bedbezetting. De verwachte 'impact' op de resultaten en/of financiële positie is daarbij sterk afhankelijk van de snelheid waarmee een locatie in staat is om de personele inzet aan te passen aan de lagere bezetting van bedden.
2. Onvoldoende financieringsmogelijkheden voor vastgoedinvesteringen. Dit heeft gevolgen voor de aantrekkelijkheid van onze gebouwen, heeft mogelijk impact op onze concurrentiepositie in de markt en kan leiden tot onderbezetting.
3. Onvoldoende gekwalificeerde en betrokken medewerkers, een hoog ziekteverzuim en hoog personeelsverloop. Indien deze situatie zou leiden tot een opnamestop resulteert dit in een dalende omzet. Het heeft daarmee ook effect op het resultaat door een lagere dekkingsgraad van de vaste lasten in de zorgexploitatie en de kapitaalslasten. Een hoog ziekteverzuim ten opzichte van de begroting heeft direct impact op het resultaat, nog los van de risico's in de continuïteit van het zorgproces. Bij een vervangingsbehoefte van 80% heeft een procent extra verzuim een financiële impact van plusminus 0,6 miljoen euro.

Het beheersen van de risico's

Voor het beheersen van de onderkende risico's vormen onze besluitvormings- en overlegstructuur én de planning & controlcyclus (waarin onder meer wordt gewerkt met beleidsplanning, meerjarenramingen, jaarplancycclus, begroting- en perioderapportagecyclus, steeds meer voorzien van meer dan alleen financieel georiënteerde informatie) een belangrijke basis.

In bijgaand overzicht staan alle risico's die we in 2017 hebben gedefinieerd en de maatregelen om deze risico's te beheersen. We verwachten dat de effectiviteit van de maatregelen voldoende is om de risico's te beheersen.

VOORNAAMSTE RISICO'S IN 2017

Risicodomein	Belangrijkste risico's	Risicoscore	Doel risicoscore	Beheersing
Governance	1. Besturingsproblemen in relatie tot concern ZPF. 2. Ontvlechting verloopt niet volgens plan. 3. AVG niet tijdig op orde.	• Matig • Hoog • Hoog	• Matig • Matig • Matig	• Zorgen voor continuïteit in managementlaag. • Goede informatievoorziening bestuurder met collega-bestuurders MCL en Tjongerschans. • Tijdige inrichting RvT NB per oktober 2018. • Per 1 november 2018 zelfstandig compliant zijn aan governancecode zorg. • Uitgewerkt overgangsplan cao Z naar cao VVT. • Benoemen van een FG en



Risicodomein	Belangrijkste risico's	Risicoscore	Doel risicoscore	Beheersing
Financiële zekerheid	1. Wijzigingen in wet- en regelgeving onvoldoende in beeld. 2. Verkoopproces niet op orde (aanbestedingen richting zorgkantoor, gemeente). 3. Onvoldoende dekking kapitaalslasten vanwege 100% NHC bekostiging per 2018. 4. Onvoldoende financieringsmogelijkheden voor vastgoedinvesteringen. 5. Onvoldoende cliënten/bedbezetting.	• Matig • Laag • Matig • Hoog • Hoog	• Laag • Laag • Laag • Laag • Matig	bewustwording medewerkers wat betreft privacygevoelige informatie en datalekken. • Toezicht op wijzigingen wet- en regelgeving is voldoende belegd in de organisatie. Er wordt gewerkt aan een kennismanagementsysteem. • Meerjarenbegroting die periodiek wordt bijgesteld. • Vanuit focusstrategie op complexe verpleeghuiszorg keuzes doorgevoerd in afstoten/stoppen 'bijproducten' zoals project Noorderbreedte State, huishoudelijke hulp, eigen wijkverpleging – het aantal risico's is daardoor verkleind. • In de businesscase voor de periode 2017 – 2021 wordt gerekend met reële NHC tarieven (P). • Noorderbreedte heeft in de afgelopen jaren al voorgesorteerd op het omzetten van verzorgingshuis naar verpleeghuis. Daarmee is het risico op forse daling van de productie (Q) geminimaliseerd. • Meerjarenovereenkomst met financiers afgestemd op de meerjarenbegroting (investeringen, werkkapitaal). • Goede relatie zorgkantoor, zorgverzekeraars, gemeenten en verwijzers. • Goed ingericht systeem van zorgcontrol. • Meerjarenafpraak met zorgkantoor wat betreft Wlz-productie. • De auditcommissie van de RvC besteedt samen met de directeur-bestuurder en de accountant jaarlijks aandacht aan de belangrijkste financiële risico's. Dit gebeurt aan de hand van viermaandsrapportages en de managementletter. • Positionering locaties verbeteren. • Snelheid bemiddeling verhogen. • Markt- en klantgerichtheid verbeteren.
Cliëntveiligheid	1. Basisveiligheid is niet voldoende op orde. 2. Cliënt heeft te weinig regie	• Matig • Matig	• Laag • Laag	• Implementatie van het landelijk Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg.



Risicodomein	Belangrijkste risico's	Risicoscore	Doel risicoscore	Beheersing
	over eigen zorg, er wordt te weinig gewerkt vanuit cliëntperspectief.			• Uitwerking van het Noorderbreedte Zorgmodel, waarvan cliëntveiligheid een expliciet onderdeel is. • Diverse interne en externe audits geven zicht op de kwaliteit van zorg en dienstverlening aan de hand van (landelijke) normen. • Bespreken van kwaliteitsrapportages en calamiteitenrapportages, waarbij we expliciet aandacht hebben voor multidisciplinaire behandeling van incidentmeldingen. • Bespreken kwaliteitsrisico's in de Commissie Kwaliteit en Veiligheid van de RvC.
Medewerkers	1. Ziekteverzuim blijft stijgen. 2. Te hoog personeelsverloop. 3. Onvoldoende gekwalificeerde en betrokken medewerkers.	• Hoog • Matig • Hoog	• Laag • Matig • Laag	• Verstevinging samenwerking manager, inzetbaarheidscoach, Arbo-arts en HR-adviseur in relatie tot ziekteverzuim. • Instrument exitgesprekken wordt verbeterd; dit is de basis voor analyse en maatregelen. • Aan de hand van de 'medewerkersreis' worden belangrijke momenten van binden en boeien gelokaliseerd en benut. Ook volgt een medewerkersonderzoek met vervolgacties in het najaar van 2018. • Invoering van zelfsturing leidt tot meer invloed en betrokkenheid en minder verloop. • Gerichte investeringen in vinden, binden en boeien van medewerkers. • Investeren in opleiding en ontwikkeling. • In 2017 is een wervingscampagne voor nieuw personeel uitgevoerd.
Gebouwen & Techniek	1. Achterstallig onderhoud op locaties. 2. Onderhoudscontracten zijn niet up to date. 3. Brandveiligheid gebouwen loopt niet in de pas met organisatieontwikkeling. 4. Functionele mogelijkheden van de gebouwen sluiten niet aan bij ontwikkeling van de doelgroepen.	• Matig • Laag • Hoog • Matig	• Laag • Laag • Laag • Laag	• Om inzicht te krijgen worden alle locaties geïnspecteerd en wordt de onderhoudssituatie in kaart gebracht en vertaald naar een geactualiseerd MJOP. • Geconstateerd achterstallig onderhoud wordt opgenomen in de bouwbeegroting en onderhoudsexploitatie 2018. • Alle contracten worden geïnventariseerd en voor de



Risicodomein	Belangrijkste risico's	Risicoscore	Doel risicoscore	Beheersing
				eerstvolgende contracteerperiode vernieuwd • Alle locaties zijn geïnspecteerd, waar nodig zijn aanvullende brandveiligheidsmaatregelen opgedragen en uitgevoerd. • Op basis van nieuw gedefinieerde doelgroepen en demografische ontwikkelingen wordt de functionele kwaliteit van de locaties inzichtelijk gemaakt. De nieuwe behoefte wordt vertaald naar een geactualiseerd huisvestingsplan en strategisch vastgoedplan.
Informatieveiligheid/ICT	1. ICT qua contracten, licenties, veiligheid niet op orde. 2. Ontoereikend gebruik van managementinformatie. 3. Technische infrastructuur niet op orde. 4. Cyberrisico.	• Matig • Laag • Laag • Hoog	• Laag • Laag • Laag • Laag	• Aanstelling IT manager en kwartiermaker informatiemanagement voor Noorderbreedte; ontvlechting ICT MCL-Noorderbreedte en herinrichting ICT Noorderbreedte. • Verdere optimalisatie in werking en gebruik ECD. • Marktverkenning nieuwe hosting partner voor ICT Noorderbreedte. • Benoemen van een FG en bewustwording medewerkers wat betreft privacygevoelige informatie en datalekken. • Goede afspraken en monitoring met ICT-leveranciers.
Imago/Reputatie	1. Imagoschade door externe berichtgeving.	• Laag	• Laag	• Crisiscommunicatieplan. • Voortdurende omgevingsanalyse. • Persbeleid, goede relatie stakeholders en media, actieve webcare. • Registratie en goede opvolging van klachten en incidenten.



THEMA 2 Versterken van medewerkers

Onze medewerkers zetten zich elke dag in voor onze cliënten. Zij hebben een sleutelrol in het realiseren van een waardevolle dag. Ook is het belangrijk dat ze zélf elke dag als waardevol ervaren. We vragen van medewerkers dat ze open staan voor het verhaal van bewoners en continu inspelen op hun hartenwensen. Daarvoor hebben medewerkers ruimte nodig. Ruimte voor hun vakmanschap, ruimte om eigen keuzes te maken passend bij de cliënt. Het versterken van medewerkers om deze cliëntgerichte zorg te kunnen waarmaken, kreeg alle aandacht in 2017. Net als het binden én boeien van personeel, in een tijd van schaarste op de arbeidsmarkt.

➤ Factor V: op weg naar zelfsturend werken

Om goed te kunnen inspelen op behoeften van cliënten, moeten medewerkers snel en dichtbij de cliënt kunnen beslissen. Ook hebben ze regelruimte nodig om de zorg rond cliënten te organiseren, in nauwe samenwerking met het team, naasten en vrijwilligers. Zo kunnen ze afwegingen en keuzes maken die passen bij de individuele cliënt. Meer eigen verantwoordelijkheid, eigenaarschap en focus op vakmanschap dus, minder sturing vanuit de organisatie. In 2017 heeft Noorderbreedte onder de noemer Factor V de eerste stap naar zelfsturende, cliëntgerichte teams gezet. De V staat voor vrijheid, vertrouwen, vakmanschap, verantwoordelijkheid en vrolijkheid. Vijftien enthousiaste zorgteams zijn in 2017 als ‘koplopers’ gestart, om in de praktijk te ontdekken hoe zelfsturing bij Noorderbreedte invulling kan krijgen. Bovendien zijn vijftig medewerkers als ‘verkenner’ de zorgwereld ingetrokken, om succesvolle voorbeelden van zelfsturing te ontdekken en te delen. Zelfsturend werken krijgt in 2018 een stevig vervolg.

➤ Veilige en gezonde werkomgeving

Veiligheid is belangrijk voor onze cliënten en zeker ook voor onze medewerkers. Het is een voorwaarde om persoonsgerichte zorg te kunnen bieden. Het waarborgen van een veilige cultuur en goede werkomstandigheden hoort bij goed werkgeverschap. We bieden onze medewerkers onder meer BHV-scholingen, trainingen agressie-weerbaarheid en fysieke belasting. Ook voeren we RI&E's (Risico-Inventarisatie & -Evaluatie), werkplekanalyses en ongevalsanalyses uit. Medewerkers kunnen indien nodig of gewenst altijd in gesprek met een vertrouwenspersoon en/of bedrijfsmaatschappelijk werk. Ook vinden we het melden van (bijna) incidenten door medewerkers belangrijk. Melding kan het risico op herhaling verminderen en bijdragen aan adequate opvang. De processen rondom ARBO-meldingen en opvolging brengen we scherper in kaart en we kijken naar mogelijke verbeteringen. Verder besteden we veel aandacht aan ziekteverzuim. In 2017 was het ziekteverzuim 7,56%. Doel is om het verzuim terug te brengen naar 6,5%, uiteindelijk willen we onder het sectorgemiddelde uitkomen. We investeren in de aanwezigheid van inzetbaarheidscoaches en in een goede samenwerking met de leidingevenden.

Volop inspiratie bij de Noorderbreedtedagen

In 2017 zijn meerdere Noorderbreedtedagen georganiseerd voor alle medewerkers en stagiaires bij Noorderbreedte. De dag begon met de bijzondere muziek- en theatervoorstelling ‘Dag mama’ van theatergezelschap ‘Oud worden met zorg’, over positief omgaan met dementie. Aansluitend stond de koers van Noorderbreedte centraal en konden aanwezigen interactieve workshops volgen, bijvoorbeeld over het nieuwe Noorderbreedte zorgmodel.

➤ Altijd blijven leren & netwerken

Noorderbreedte is een lerende organisatie, we zijn nooit uitgeleerd. We stimuleren dat medewerkers zichzelf elke dag kunnen ontwikkelen. Individueel, als team en ook in breder verband. Belangrijk hierbij is dat we het leren meer naar de werkplek willen brengen. Zo komen werken en leren mooi samen en wordt leren een natuurlijk proces. De focus ligt op meer leren van anderen én leren door ervaren. Wel zijn we ons ervan bewust dat we veel vragen van medewerkers, zeker nu het profiel van onze kwetsbare bewoners verandert en



persoonsgerichte zorg de norm is. Het vereist ook deels nieuwe competenties en vaardigheden. Naast opleiding en training is aandacht voor duurzame inzetbaarheid daarom cruciaal. Daarnaast is de schaarste op de arbeidsmarkt een forse uitdaging, passende en juiste arbeidsmarktcommunicatie is essentieel.

Trainingen 2017

Afgelopen jaar is op verschillende manieren geïnvesteerd in training en opleiding van medewerkers. Een voorbeeld is de training Agressie-weerbaarheid, gevolgd door 243 medewerkers. Ook zijn weer diverse medewerkers opgeleid tot Omgevingscoach. Zij kunnen collega's op de werkplek coachen in het bieden van omgevingszorg volgens het gedachtegoed van Anneke van der Plaats. Kern is dat de omgeving zeer bepalend is voor het welzijn van mensen met dementie. Sinds 2017 kunnen alle zorgteams De Keerzijde training volgen. Dit is een ervaringstraining, om meer te werken 'met het hart'. Deelnemers krijgen meer zicht op de eigen invloed, meer inzicht in onbegrepen gedrag en hoe je hiermee omgaat. Inmiddels hebben 197 medewerkers het traject gevolgd. Alle medewerkers konden daarnaast zelf modules aanvragen via het digitale Friese Leerplein, om te voldoen aan landelijke eisen zoals Vilans en Verenso. Verder hebben alle vakgroepen een opleidingsbudget. Dit wordt ingezet voor de registratie én voor specifieke ontwikkeling van individuele behandelaren en de vakgroep als geheel.

Noorderbreedte als leerbedrijf

Noorderbreedte bood in 2017 als leerbedrijf een stageplaats aan 835 BOL-stagiaires, ook begeleidden we 62 BBL-leerlingen. 23 medewerkers behaalden het diploma Werkbegeleider en 25 collega's het diploma BIG-toetser.

Brede netwerken

Verder zijn we in 2017 het Lerend netwerk gestart met collega-partners Patyna en ZuidOostzorg. Doel is om in breder verband van elkaar te leren en elkaar te inspireren. De focus lag afgelopen jaar op bestuurlijk niveau en de afdeling Kwaliteit. Ook zijn we in 2017 aspirant-lid geworden van Stichting TopCare voor de doelgroep gerontopsychiatrie. Stichting Topcare heeft als doel de zorg binnen de verpleeghuissector voor Topcare doelgroepen (en hiermee de kwaliteit van leven van de cliënten) continu te verbeteren. Om dit doel te bereiken zet Topcare zich in voor het ontwikkelen van een onderzoekscultuur in de langdurige zorg: systematische kennisontwikkeling en effectiviteitsmeting door onderzoek. Om zorgorganisaties hierbij te ondersteunen informeert en adviseert Topcare organisaties. Zorgorganisaties die voldoen aan de Topcare-criteria op het gebied van onder andere onderzoek, kennisdeling én samenwerking met cliënten, mantelzorg en andere zorgverleners in de keten, ontvangen het Topcare-predicaat: waarborg voor de beste zorg. Noorderbreedte wil topzorg leveren; het behalen van het Topcare-predicaat is dan ook een logische stap. In 2018 verwachten we het Topcare-predicaat voor gerontopsychiatrische te behalen.

➤ **Boeien en binden van medewerkers**

Het aantrekken en behouden van voldoende zorgpersoneel was een belangrijk aandachtspunt in 2017. Er is een tekort aan zorgprofessionals, het is een uitdaging om nieuw gekwalificeerd personeel te vinden, binden en boeien. Met de arbeidsmarktcampagne 'Voel je vrij', een hernieuwd introductieprogramma voor nieuwe medewerkers en speciale aandacht voor stagiaires hebben we hierin fors geïnvesteerd. Ook is 'samen roosteren' ingevoerd, gericht op meer betrokkenheid van medewerkers bij hun roosters, en hebben we gekozen voor een steviger invulling van de functie verpleegkundige. Doel is om verpleegkundigen een uitdagende functie te bieden en hen uitgedaagd te houden. Verder hadden we veel aandacht voor de bezetting van de medische dienst, waaronder in de avond-, nacht- en weekenddiensten. Om de belasting voor de medische dienst te verlichten, is een extern bureau ingeschakeld ter ondersteuning. De belasting van artsen blijft wel een aandachtspunt; mede door toenemende complexiteit van cliënten en het sneller komen en gaan van cliënten wordt er meer van de medische dienst gevraagd. Het landelijk tekort aan specialisten ouderengeneeskunde speelt ons daarbij ook



parten. Verder is geïnvesteerd in kwalitatieve personele bezetting: de verhouding tussen vaste en flexmedewerkers en daarmee de mate waarin onze cliënten te maken hebben met vaste gezichten. We hebben nu meer vaste bezetting (95%) op de locaties en minder in de flexibele schil.

Voel je vrij!

In 2017 lanceerden we via social media en onze website de 'Voel je vrij' arbeidsmarktcampagne. In filmpjes vertellen medewerkers waarin ze zich vrij voelen bij Noorderbreedte. Ook waren er filmpjes te zien op ZNET en hingen er posters op locaties. Want huidige medewerkers zijn belangrijke ambassadeurs om nieuwe mensen te werven! Ook deden we actief mee aan de campagne Ouderenzorgzitinje.nl van Zorgpleinnoord. Een van de modellen uit deze campagne is een Noorderbreedte-collega. Verder plaatsten we advertenties in de FNV-jongerenwijzer en organiseerden we speeddates, gericht op zij-instromers en vakantiekrachten.



THEMA 3 Versterken duurzame bedrijfsvoering

Een efficiënte, duurzame bedrijfsvoering is noodzakelijk om persoonsgerichte topzorg te kunnen leveren. Nu en in de toekomst. De bedrijfsvoering moet naadloos aansluiten bij de invulling van de zorg en het proces ook makkelijker maken. Het gaat daarbij onder meer over optimale inzet van ICT, passende huisvesting, duurzaam ondernemen en grip op de financiën. In 2017 hebben we daar op verschillende manieren in geïnvesteerd.

➤ Optimale inzet ICT

We willen voorop lopen in innovaties in de (ouderen)zorg. In 2017 werkten we samen met Patyna aan innovaties op het gebied van veilige vrijheid, robotica en domotica én muziek en dementie. We hebben ook een Noorderbreedte-visie op domotica ontwikkeld, waaraan locaties nu invulling geven.

We moeten bewegen naar efficiënte, eenvoudige en soepele processen en een goede digitale ontwikkeling. Door hier invulling aan te geven, kunnen medewerkers meer tijd aan de cliënten besteden. Goede digitalisering levert bovendien een goede informatiestroom op, hetgeen de kwaliteit van zorg, transparantie van kosten en het sturen op resultaat bevordert. In 2018 starten we met in kaart brengen van de kernprocessen en de vertaling daarvan naar nieuwe keuzes qua systemen en procesverbeteringen.

Een voorbeeld van procesverbetering is het CliëntVolgSysteem (CVS). In 2017 zijn we gestart met de pilot bij locatie Erasmus. Hierbij worden alle stappen die een cliënt doorloopt op één plek digitaal vastgelegd. Vanaf het eerste contact tot wijziging of afronding van de zorg. Voordeel is dat alle betrokken medewerkers op elk moment hetzelfde klantbeeld en dezelfde klantgegevens hebben. Het oproepen, inzien en uitwisselen van gegevens wordt eenvoudiger én we kunnen sneller inspelen op zorgvragen en vrijkomende plekken.

Daarnaast werken we continu aan verbetering van ons elektronisch cliëntdossier; in 2017 heeft het 'eenduidig werken met het ECD' veel aandacht gekregen. Ook zijn we gestart met de voorbereiding van een interactief, sociaal intranet, dat in 2018 wordt ingevoerd.

➤ Passende huisvesting

Noorderbreedte investeert continu in goede faciliteiten en huisvesting. Zodat bewoners en medewerkers een prettige, passende en veilige plek hebben om te leven of werken. In 2017 is hard gewerkt aan de voorbereiding van een nieuwe huisvesting voor Nieuw Toutenburg in Noordburgum; een zorgcentrum voor Korsakov-patiënten en mensen met gerontopsychiatrische problemen die niet meer zelfstandig kunnen wonen. Er ligt inmiddels een definitief duurzaam ontwerp voor de nieuwbouw met 120 plaatsen. Naar verwachting nemen we in de tweede helft van 2019 de nieuwe huisvesting in gebruik.

Op diverse Noorderbreedte-locaties zijn in 2017 buurtkamers gerealiseerd. Hier kunnen bewoners, familie, vrijwilligers en zorgprofessionals samenkomen. Verder zijn nieuwbouwmogelijkheden verkend, onder meer voor het huidige Nieuw Mellens in de Leeuwarder wijk Zuidlanden. Begin 2018 zal een strategisch vastgoedplan beschikbaar zijn waarin alle vastgoedontwikkelingen worden beschreven en onderbouwd.

➤ Duurzaam ondernemen

Noorderbreedte neemt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit vertaalt zich in de wijze waarop we omgaan met thema's als duurzaamheid, veiligheid, gezondheid en personeelsmanagement. We zijn verantwoordelijk voor onze cliënten en medewerkers, willen dat zij elke dag als een waardevolle dag ervaren. Ook voelen we ons verantwoordelijk voor de wereld om ons heen. Als grote zorgorganisatie kunnen we een voorbeeld stellen en laten zien hoe je onderneemt met respect voor mens en milieu. Bijvoorbeeld door te investeren in veilige zorg, duurzame technieken en materialen, duurzame inzetbaarheid van medewerkers en



door jonge mensen leerkansen te bieden bij onze organisatie. Dagelijks geven we zo invulling aan duurzaam ondernemen. In 2017 hebben we op milieugebied onder meer de volgende resultaten behaald:

- Samenwerking met koepelorganisaties en overheid in diverse duurzaamheidsprogramma's: Green deal 'Nederland op weg naar duurzame zorg' / City Deal "Voedsel op de stedelijke agenda" Gemeente Leeuwarden.
- Verdere implementatie en inbedding duurzaam inkopen en duurzaam bouwen.
- 100% inkoop groene stroom uit windopwekking tot en met het jaar 2019.
- Bredere toepassing van LED-verlichting.
- Inzet duurzame energiemaatregelen bij nieuwbouw, renovatie en verbouwing.
- CO₂-uitstoot terugdringen door energiebesparing.

Voor een compleet overzicht van ons milieubeleid en behaalde resultaten verwijzen we naar het milieujaarverslag 2017 op www.noorderbreedte.eu.

➤ **Financieel resultaat 2017**

Om de ambities van Noorderbreedte te kunnen realiseren, is een gezonde financiële basis nodig. Dit vraagt onder meer dat de exploitatie jaarlijks met een positief resultaat wordt afgesloten. Ook moeten de afzonderlijke activiteiten op rentabiliteit worden beoordeeld.

Het exploitatiesaldo bedraagt over 2017 ruim € 2,5 miljoen. Voor het jaar 2018 wordt tevens een positief resultaat verwacht. Een hoog verzuim, een toenemende behoefte aan meer personele inzet door een zwaardere zorgvraag die zich niet 1:1 vertaalt in hogere zorgindicaties én minder continuïteit in de bedbezetting zetten het resultaat wel onder druk. Daarin leunen we bovendien teveel op de resultaten vanuit de kapitaalslasten-exploitatie. Deze resultaten zijn nodig om de locaties in stand te houden, passend bij de eisen en behoeften van de cliënten van nu. De ervaring leert dat onaantrekkelijk woonaanbod leidt tot leegstand. Noorderbreedte staat dan ook voor de opgave om de zorgexploitatie te verbeteren. Enerzijds is er groeiende druk om te investeren in een forsere personele inzet. Anderzijds moet het resultaat op de zorgexploitatie wel positief bijdragen aan het totaalresultaat. De maatregelen om dit te realiseren liggen op de beheersing van het verzuim, reductie van overhead – met name mogelijk door procesverbeteringen – en sturing op ureninzet. Omdat de aantrekkelijkheid en veiligheid van onze locaties juist zorgen voor continuïteit, is het de visie van Noorderbreedte dat de daarvoor beschikbare middelen ook daadwerkelijk bestemd worden voor de instandhouding van de locaties.

Het resultaat is conform begroting en valt hoger uit dan het resultaat 2016 (€ 1,9 miljoen). De totale omzet is ten opzichte van het jaar 2016 met 1,9% gedaald (€ 2,3 miljoen). De daling is vooral een gevolg van de overdracht van de bedrijfsactiviteiten uit de WMO (huishoudelijke zorg) en de wijkverpleging naar Thuiszorg het Friese Land. De daling van de omzet wordt nog enigszins gedempt door de opbrengst uit verkoop van onroerend goed ter hoogte van € 0,9 miljoen. In vergelijking met de begroting zijn zowel de bezetting (volumeresultaat) als de gemiddelde zorgzwaarte (cliëntmix) hoger uitgekomen. Ook het aantal cliënten met behandeling lag hoger dan voorzien. Tegelijkertijd is er sprake van een versnelde afname van het aantal cliënten zonder behandeling. De omzet van Noorderbreedte Revalidatie Leeuwarden is over 2017 lager dan over het jaar daarvoor. Wel was er opnieuw sprake van meer stabiliteit in de bedbezetting.

Ultimo 2017 is het eigen vermogen van Noorderbreedte toegenomen naar € 46,0 miljoen (ultimo 2016: € 43,5 miljoen). Dit komt door toevoeging van het resultaat 2017. De solvabiliteit, uitgedrukt in procenten ten opzichte van de omzet (definitie Waarborgfonds), is gestegen van 36,4% (2016) naar 39,2% als gevolg van de ontwikkelingen in de omzet en het positieve resultaat. Hiermee voldoen we ruimschoots aan de minimum solvabiliteitsnorm die het Waarborgfonds voor de Zorgsector heeft gesteld. De solvabiliteit, uitgedrukt in een percentage van het balanstotaal, komt uit op 24,6%. Inmiddels wordt deze definitie steeds meer in de sector



toegepast, vanwege de toegenomen risico's en het vervallen van de contracteerplicht. Financiers hanteren voor deze ratio meestal 20% als ondergrens. Noorderbreedte BV streeft naar 25% in 2020 om zo eventuele tegenvallers in een jaar zelf op te kunnen vangen, zonder direct de ondergrens gesteld door financiers te naderen of zelfs te onderschrijden. Op grond van onze vermogenspositie zijn wij toegelaten tot het Waarborgfonds voor de Zorgsector (ZPF).

Voor wat betreft gebruik van financiële instrumenten wordt verwezen naar het verslag van ZPF.

Een woord van dank!

Elke dag een waardevolle dag voor onze cliënten. Dat is onze “bedoeling” en het lukt alleen die bedoeling waar te maken dankzij al onze medewerkers. Zij zetten zich elke dag met hart en ziel in voor onze cliënten. Ook alle vrijwilligers die zich bij Noorderbreedte hebben aangesloten, zijn een onmisbare schakel in het realiseren van de beste zorg. De inzet, energie en betrokkenheid van onze mensen verdienen groot respect én een woord van dank en waardering. Zonder bevlogen medewerkers en vrijwilligers is goede zorg niet mogelijk.



De toekomst

Het beste bieden van de zorg, zodat onze bewoners elke dag als een waardevolle dag ervaren. Deze ambitie is ook de komende jaren onze leidraad. Medewerkers krijgen bij Noorderbreedte alle ruimte om met plezier en trots hun vakmanschap in te zetten. Samen met naasten, vrijwilligers en partners kunnen we zo een verschil maken in het leven van onze cliënten. We geven in 2018 een vervolg aan onze Expeditie 2020!

In 2018 staan 6 speerpunten uit de Expeditie centraal. Het gaat om waarmaken van persoonsgerichte zorg, optimale organisatie van de zorg, altijd blijven leren, meer zelfsturend werken, 2000 kwaliteitsmedewerkers en samen processen verbeteren. Een korte toelichting op de highlights voor 2018.

Waarmaken persoonsgerichte zorg

In 2018 geven we verder invulling aan persoonsgerichte zorg. Dit betekent onder meer dat we het levensverhaal en de hartenwensen van alle cliënten kennen en deze invullen in het ECD. Ook cliënttevredenheid wordt vastgelegd in het ECD en we borgen het 'leren van reviews op Zorgkaart Nederland'. We nemen afscheid van onnodige procedures en regels.

Optimale organisatie van de zorg

In 2018 gaan we verder met het optimaliseren van de zorgorganisatie. Dit betekent onder meer dat we investeren in personele inzet, toewerken naar een andere personele mix én het vakmanschap van onze professionals optimaal benutten. Op alle locaties worden kleine teams ingeregeld en overal wordt het 'samen roosteren' ingevuld. We geven ook veel aandacht aan 'bewust werken'; het ondersteunen van de cliënt in plaats van overnemen. Verder verstevigen we de positie van de kwaliteitsverpleegkundige en de contactverzorgende. We kijken bovendien naar de manier waarop de aandacht voor welzijn organisatorisch wordt geborgd.

Altijd blijven leren

Ook in 2018 krijgen leren en coaching alle aandacht. We vullen coaching on the job verder in, zorgen voor nieuw leeraanbod (onder meer wat betreft onbegrepen gedrag), stimuleren dat alle teams met een eigen kwaliteitsplan gaan werken (passend bij het Noorderbreedte kwaliteitskader) en we experimenteren met de kwaliteitsverbeterapp.

Zelfsturend werken

De beweging naar zelfsturend werken krijgt een vervolg in 2018. Dit draagt bij aan de waardevolle dag voor cliënten en het werkgeluk van onze medewerkers. De koplopersteams gaan samen met betrokkenen de kaders en uitgangspunten van zelfsturing vaststellen, om er daarna ervaring mee op te doen. Ook andere teams maken vervolgens de stap naar zelfsturing.

Alle medewerkers zijn kwaliteitsmedewerkers!

Kwaliteit is een aandachtspunt voor iedereen. Daarom zijn bij Noorderbreedte alle medewerkers kwaliteitsmedewerkers. Elementen van het huidige kwaliteitsmanagementsysteem worden in 2018 waar nodig herzien of toegevoegd én we stimuleren het daadwerkelijk gebruiken van het systeem. Ook bepalen we in 2018 per locatie drie ontwikkelpunten en verbeteracties, deze worden regelmatig herijkt. Elk half jaar evalueren we de ondersteuning vanuit Waardigheid en Trots. Verder maken we een keuze wat betreft externe certificering.



Samen processen verbeteren

We streven naar snelle, efficiënte en eenvoudige werkprocessen die de zorg ondersteunen. Zonder dubbelingen of onnodige administratie. In 2018 formuleren we hiervoor heldere doelstellingen/KPI's. We sturen maximaal op de match tussen personele inzet en bedbezetting. We werken met een duidelijke P&C cyclus en jaarplanning en verantwoordingsrapportages. Ook introduceren we een projectboard, om de voortgang van projecten en financieel management eenvoudig en snel te kunnen monitoren.

Financieel toekomstplaatje

Voor 2018 houden we rekening met een beperkte omzetsdaling, veroorzaakt door een combinatie van druk op de tarieven, een lichte daling van het aantal cliënten en een hogere zorgzwaarte. Een strakke sturing op kosten en overhead is van groot belang. Het kritisch kijken naar investeringen eveneens. Tegelijkertijd zijn investeringen in onderhoud en veiligheid en zaken als ICT van groot belang voor onze cliënten en de kwaliteit van zorg.

Verwachte financieringsbehoefte

De kasstroom op basis van de parameters bedrijfsresultaat, voorzieningen en afschrijvingen is naar verwachting ook in 2018 positief. De geplande nieuwbouw van Nieuw Toutenburg kan worden gefinancierd vanuit het huidige financieringsarrangement met de banken. In het jaar 2018 zijn er verder geen grote investeringen gepland en de geplande aflossingen kunnen uit de operationele kasstroom worden opgevangen. Daarom is er in 2018 geen aanvullende financieringsbehoefte.



Feiten & cijfers

Mensen	2016	2017
Medewerkers	1.976	1.900
Medewerkers man	7%	8%
Medewerkers vrouw	93%	92%
Medewerkers instroom (dienstverbanden)	377	291
Medewerkers uitstroom (dienstverbanden)	421	375
Ziekteverzuim op 31-12	7,28%	7,56%
Stagiaires	348	319
Milieu	2016	2017
Verbruik gas m3	1.708.087	1.695.020
Verbruik water m3	62.952	65.568
Verbruik elect kwh	5.875.227	5.890.077
Energieverbruik MJ per m2 oppervlak	558	538
CO2 uitstoot (ton)	3.212	3.222
Productie	2016	2017
Clënten zorg en verblijf	1.266	1.250
Clienten zorg thuis	376	199
Clienten huishoudelijke hulp	385	n.v.t.
Dagen zorg en verblijf	469.740	460.372
Uren zorg thuis	82.786	37.811
Uren huishoud. hulp	53.336	n.v.t.
Resultaat financieel	2016	2017
Resultaat (in milj)	1,94	2,5
Omzet (in milj)	119,7	117,4
Resultaat kwaliteit	2016	2017
Klachten via klachtenbemiddelaar	103	130
Klachten via klachtencommissie	2	1
Meldingen incidenten	5.084	7.727
Tevredenheid cliënten (Zorgkaart Nederland)	7,4	7,6



Belangrijkste begrippen

<i>AWBZ</i>	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
<i>BDM</i>	Beleidsoverleg Directie-Management
<i>BIG</i>	Beroepen in de Individuele Gezondheidszorg
<i>BGB</i>	Brandveilig Gebruik Bouwwerk
<i>BREAAM</i>	Building Research Establishment Environmental Assessment Method
<i>BV</i>	Besloten Vennootschap
<i>CQI</i>	Consumer Quality Index
<i>DigiMV</i>	Digitaal aanleverportaal
<i>DNB</i>	Directieoverleg Noorderbreedte
<i>ECD</i>	Elektronisch Cliënten Dossier
<i>EVK</i>	Energetisch Verbruik Kengetal
<i>IGZ/IGJ</i>	Inspectie voor de Gezondheidszorg / Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd
<i>LMT</i>	Locatiemanagementteam
<i>MCL</i>	Medisch Centrum Leeuwarden
<i>MIC</i>	Meldingen Incidenten Cliënten
<i>MSB's</i>	Medisch Specialistisch Bedrijf
<i>MSVT</i>	Medisch specialistische verpleging in de thuissituatie
<i>OR</i>	Ondernemingsraad
<i>PREZO</i>	PREstatiemodel Zorg
<i>RI&E</i>	Risico-inventarisatie en –evaluatie
<i>RvB</i>	Raad van Bestuur
<i>RVE</i>	Resultaat Verantwoordelijke Eenheid
<i>UMCG</i>	Universitair Medisch Centrum Groningen
<i>UNO</i>	Universitair Netwerk Ouderenzorg
<i>VAR</i>	Verpleegkundige Adviesraad
<i>WLZ</i>	Wet langdurige zorg
<i>WMO</i>	Wet maatschappelijke ondersteuning
<i>WNT</i>	Wet normering bezoldiging topfunctinarissen in de publieke en semipublieke sector
<i>WTZi</i>	Wet toelating zorginstellingen
<i>ZPF</i>	Zorgpartners Fryslân
<i>ZvW</i>	Zorgverzekeringswet

COLOFON

DIT JAARVERSLAG 2017 IS TOT STAND
GEKOMEN ONDER VERANTWOORDELIJKHEID
VAN DE DIRECTIE EN DE AFDELING
MARKETING & COMMUNICATIE VAN
NOORDERBREEDTE.

TEKST & VORMGEVING OMSLAG:
GH+O COMMUNICATIE EN CREATIE,
LEEWARDEN/LEIDEN

JUNI 2018

WWW.NOORDERBREEDTE.EU



WWW.NOORDERBREEDTE.EU