

## Voorwoord

Zonder twijfel stond 2017 in het teken van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg, dat op 13 januari 2017 het licht zag en tot de nodige dynamiek leidde in de sector. Onduidelijkheid over het verplichtende karakter, maar ook vraagtekens bij de haalbaarheid en/of wenselijkheid van sommige inhoudelijke punten. Met het oog op ondersteuning van de leden, maar juist ook onderlinge uitwisseling van ervaringen en de aanpak van verschillende thema's, heeft de IVVU een kenniskring opgericht voor coördinatoren van de leden. Er zijn verschillende bijeenkomsten georganiseerd, waarover u in dit jaarverslag meer informatie vindt.

Tegelijkertijd is een kenniskring zorgverkoop opgericht voor beleidsmedewerkers en controllers. Niet omdat er ongebruikelijke verstoringen in het proces waren, maar omdat er een groeiende behoefte is aan het uitwisselen van kennis en ervaring rond de zorginkoop van zorgkantoor en zorgverzekeraars en het delen van informatie over de aanpak van het zorgverkoopproces.

Een intensivering heeft plaatsgevonden in het contact met de stakeholders GGD regio Utrecht, GHOR, Veiligheidsregio Utrecht en Regionaal Overleg Acute Zorg. Hoewel de partijen allemaal op zichzelf staan, staan ze vooral ook met elkaar in verbinding rond thema's als infectieziektebestrijding, acute zorg en het voorbereid zijn op crisissituaties. De VVT-sector wordt daarin steeds meer betrokken als partner en het contact en de samenwerking zijn dan ook aanmerkelijk toegenomen.

In 2017 hebben twee wisselingen plaatsgevonden in het bestuur van de IVVU. In mei is een vacature ontstaan door het vertrek van Wim Oving bij Accolade Zorg en in november is het bestuurslidmaatschap van Irene Vriens geëindigd, omdat zij statutair niet meer herkiesbaar was.

Wim Oving is 3,5 jaar lid geweest van het bestuur van de IVVU. Zijn beschouwende karakter en zijn overwegingen vormden een goede bijdrage aan de gesprekken en afwegingen in het bestuur.

Irene Vriens heeft 8,5 jaar in het bestuur gezeten, waarvan de laatste 3 jaar als voorzitter. Haar visie op zorg en wil tot samenwerking waren waardevol voor de activiteiten van de IVVU en de contacten met stakeholders.

Het bestuur wil Wim Oving en Irene Vriens op deze plaats bijzonder bedanken voor hun betrokkenheid bij en inzet voor de IVVU.

Wij hopen dat u het jaarverslag met plezier zult doornemen en zijn benieuwd naar uw reactie.

Mirjam Hagen  
Voorzitter IVVU

## **Belangen: Samenwerking en Overleg**

Met het oog op de belangen van de leden en de (regionale) invulling van overheidsmaatregelen zoekt de IVVU samenwerking en overleg met andere partijen en neemt de IVVU, indien relevant, deel aan projecten en activiteiten van deze partijen. Een aantal contacten, waaruit blijkt dat de samenwerking inhoudelijk zeer kan verschillen, wordt hieronder kort toegelicht.

### **Zilveren Kruis**

De belangrijkste partij waar de (leden van de) IVVU mee te maken heeft is Zilveren Kruis. Enerzijds is Zilveren Kruis de Wlz-uitvoerder van Zorgkantoor Utrecht, dat verantwoordelijk is voor de inkoop van langdurige zorg in het kader van de Wet langdurige zorg, anderzijds is Zilveren Kruis de grootste verzekeraar in de regio Utrecht, die op basis van de Zorgverzekeringswet producten als wijkverpleging, geriatrische revalidatiezorg en eerstelijns verblijf inkoop.

De IVVU heeft regelmatig bestuurlijk en ambtelijk overleg met Zilveren Kruis, waarin met name de zorginkoopprocedures en de uitvoering van de zorginkoop centraal staan. De verschillende inkoopprocedures leiden tot veel vragen en onduidelijkheid bij de leden en de IVVU legt knelpunten, bijvoorbeeld rond de samenhang tussen de verschillende inkoopkaders, voor aan Zilveren Kruis. In 2017 is in alle overlegsituaties ook gesproken over het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en de mogelijke rol van het zorgkantoor. Initiatieven van het zorgkantoor inzake de arbeidsmarkt zijn in samenwerking met Utrechtzorg besproken. De IVVU heeft input gegeven op de nota Strategie V&V Wlz 2017-2020, waarin de behoeften van de klant centraal staan, en aandacht gevraagd voor de concretisering van de regio-analyses en de verblijfsduur van bewoners in verzorgings- en verpleeghuizen.

Naast het bestuurlijk en ambtelijk overleg is Zilveren Kruis tijdens de kwartaalontmoeting op 5 september 2017 in gesprek gegaan met de leden van de IVVU over onder meer bovengenoemde onderwerpen.

### **GGD regio Utrecht – GHOR – Veiligheidsregio Utrecht – Regionaal Overleg Acute Zorg**

Genoemde partijen staan ieder op zichzelf, maar vooral ook met elkaar in verbinding. Zo is de Directeur Publieke Gezondheid (DPG) verantwoordelijk voor zowel GGD regio Utrecht als GHOR. Met betrekking tot rampen en crisis is er een nauwe relatie tussen Veiligheidsregio Utrecht (VRU) en GHOR en is afhankelijk van de soort calamiteit ook de GGD betrokken. In het Regionaal Overleg Acute Zorgketen (ROAZ) maken de aanbieders van acute zorg in regionaal verband afspraken over organisatie, samenwerking en verbetering van acute zorg. In de kwartaalontmoeting op 16 mei 2017 is met de DPG en een aantal managers over deze samenhang en de relevante aandachtsgebieden gesproken.

In 2017 zijn de contacten met deze partijen sterk in aantal en diversiteit toegenomen. Was het overleg voorheen met name gericht op GGD en GHOR, in 2017 is juist het overleg met de ROAZ toegenomen.

In het Regionaal Overleg Acute Zorg staan de thema's Acute Zorg, Crisisbeheersing en OTO (Opleiden-Trainen-Oefenen) centraal. Belangrijke onderwerpen waren dit jaar de aanpak van antibioticaresistentie (ABR) en het garanderen van de toegankelijkheid van de acute zorg.

Eind 2016 is de problematiek rond ABR opgepakt en is een Regionaal Zorgnetwerk opgericht dat onder meer de aanpak ervan in verpleeghuizen heeft voorbereid. De IVVU is bestuurlijk vertegenwoordigd in het RZN en ambtelijk betrokken bij de uitvoering.

Verschillende keren is met het ROAZ gesproken over de toegankelijkheid van de acute zorg, het grote aantal ouderen op de spoedeisende hulp en de mogelijkheden van eerstelijns verblijf om hiervoor een oplossing te bieden. Later in het jaar kreeg Zilveren Kruis de opdracht in dit kader ELV-loketten te realiseren en is het overleg verbreed.

Een bijzondere activiteit was de Keten oefening Troje in het kader van Crisisbeheersing en OTO, een grote regionale oefening met 15 organisaties, waaronder 2 leden van de IVVU. In de oefening stond een grootschalige uitbraak van een griepvirus in combinatie met SARS centraal. Gedurende 14 dagen is geoefend in het functioneren van de eigen crisisorganisatie en de samenwerking in de zorgketen.

Met de VRU en GHOR is de samenwerking rond crisisbeheersing en zorgcontinuïteit en aandacht voor het voorbereiden op calamiteiten in de V&V-sector voortgezet. Met het oog op de risico's rond kwetsbare ouderen in de thuissituatie, de afnemende zelfredzaamheid gedurende het steeds langer thuis blijven wonen en de taken en bevoegdheden van gemeenten respectievelijk de zorgorganisaties heeft bestuurlijk overleg plaatsgevonden met de Bestuurlijke Adviescommissie Crisisbeheersing en GHOR.

### **Utrechtzorg**

Arbeidsmarktontwikkelingen en opleidingsbeleid zijn aandachtspunten in het overleg tussen Utrechtzorg en IVVU. Deze thema's stonden ook centraal in het overleg over de besteding van de middelen van het Sectorplan Zorg, die ingezet konden worden voor opscholing en bijscholing van medewerkers, voor de instroom van jongeren en voor de begeleiding van boventallige medewerkers naar ander werk. Deze regeling is in 2017 beëindigd, maar door extra middelen voor het kwaliteitskader verpleeghuiszorg, extra middelen voor arbeidsmarktmaatregelen op Prinsjesdag en het nieuwe regeerakkoord, zijn er veel nieuwe middelen en regelingen beschikbaar gekomen. Met het oog daarop is het overleg geïntensiveerd en op een aantal momenten verbreed met Zilveren Kruis Zorgkantoor, die in dit geheel ook middelen toegekend heeft gekregen.

De IVVU streeft ernaar tot goed afgestemde intentieverklaringen te komen, waarin zoveel mogelijk activiteiten worden opgenomen en zo min mogelijk overlap ontstaat.

### **Vereniging Gehandicaptenzorg Utrecht (VGU)**

In 2017 heeft voor de tweede keer een gezamenlijke bijeenkomst plaatsgevonden voor bestuurders van VGU en IVVU leden, waarbij is gesproken over leiderschap in de zorg, zelfsturing en het Rijnlands model. Bestuurders ervaren het zeer positief om met elkaar in gesprek te gaan. De V&V en GZ sector hebben te maken met vergelijkbare stakeholders, zoals zorgkantoor en Utrechtzorg, en in een aantal gevallen dezelfde ontwikkelingen, aandachtsgebieden en trends. Door het uitwisselen van informatie en kennis kan meerwaarde worden bereikt bij activiteiten.

Ook op ambtelijk niveau is er meer contact, waarbij gekeken wordt naar welke thema's of bijeenkomsten ook van meerwaarde kunnen zijn voor de andere partij.

### **ActiZ**

De IVVU onderhoudt een goede relatie met ActiZ, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Er is met grote regelmaat overleg, uitwisseling van informatie tussen medewerkers en samenwerking rond thema's als zorginkoop Wlz en Zvw, kwaliteitskader verpleeghuiszorg, Privacy en juridische aandachtspunten. Indien gewenst komt ActiZ graag naar bijeenkomsten van de IVVU. Zo is de interim-directeur van ActiZ dit jaar bij een bestuurdersbijeenkomst van de IVVU geweest over het kwaliteitskader en hebben medewerkers presentaties verzorgd in bijeenkomsten. Omgekeerd zet de algemeen secretaris van de IVVU zich indien nodig in voor activiteiten van ActiZ.

### **Overig**

Op ambtelijk niveau heeft er ook overleg plaatsgevonden over de ontwikkelingen in de sector en de gevolgen voor de zorg met onder andere ROC-MN en de MBO's in Utrecht en Amersfoort, Hogeschool Utrecht, de Vrije Universiteit en Universiteit Maastricht en Zorginstituut Nederland, waarbij het vaak gaat om informatie-uitwisseling en soms om het verkennen van mogelijke projecten.

Drie keer per jaar vindt ambtelijk overleg plaats over de actuele ontwikkelingen in de sector en verenigingsactiviteiten met de collega-verenigingen Conforte (Rotterdam), Sibra (Amsterdam) en Zorgscala (Den Haag).

## Kwartaalontmoetingen en Ledenvergaderingen

De IVVU organiseert jaarlijks 4 kwartaalontmoetingen (maart, mei, september en november), waarin IVVU-leden de gelegenheid hebben elkaar te ontmoeten en op strategisch niveau met elkaar over actuele thema's van gedachten te wisselen. Voor een inhoudelijke toelichting en bijdrage aan de discussie worden deskundige sprekers uitgenodigd. Na afloop is er, tijdens een afsluitend buffet, gelegenheid tot napraten en netwerken. Twee kwartaalontmoetingen worden gecombineerd met een algemene ledenvergadering (mei en november).

### **Ontmoeting met Nicolette Rigter, Directeur Publieke Gezondheid – GGD regio Utrecht / GHOR**

In de kwartaalontmoeting op 16 mei 2017<sup>1</sup> is gesproken met Nicolette Rigter, die als DPG leiding geeft aan twee organisaties waar de leden van de IVVU veel mee te maken (kunnen) hebben, namelijk de GGD regio Utrecht en de GHOR (Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio) en dus verantwoordelijk is voor zowel de reguliere als de opgeschaalde publieke gezondheidszorg. De gezamenlijke thema's hebben "risico" als component.

Na inleidingen van Nicolette Rigter over de positie DPG en de effecten van de ontwikkelingen in de langdurige zorg in de maatschappij/gemeente, waren er inleidingen van Robert-Jan Schouwerwou (GHOR) over crisisbeheersing en zorgcontinuïteit, Leonie Jansen (GGD-regio Utrecht) over uitbraken infectieziekten en Antibioticaresistentie, en Rianne Kooman en Margeaux Vanoni (GGD regio Utrecht) over calamiteiten- en kwaliteitstoezicht op zorgaanbieders die zorg leveren in de thuissituatie dan wel dagactiviteiten aanbieden.

### **Zilveren Kruis Zorgkantoor - Zilveren Kruis Zorgverzekeraar en Utrechtzorg**

Tijdens de Kwartaalontmoeting op 5 september 2017 is gesproken met een viertal managers en zorginkopers van Zilveren Kruis Zorgkantoor en Zilveren Kruis zorgverzekeringen. Eerst is een presentatie gehouden door ZKZ over hun Wlz-beleid, strategische thema's en doelstellingen voor de sector V&V, de rol van het zorgkantoor in het kader van het kwaliteitskader en persoonsgerichte zorg. Daarna is gesproken over de knelpunten inzake ELV en suggesties voor verbeteringen in het inkoopbeleid voor ELV en Wijkverpleging in 2019.

Het laatste half uur is ingevuld door vertegenwoordigers van Utrechtzorg/Waardigheid en Trots, die zijn ingegaan op ontwikkelingen, initiatieven en actiepunten inzake de arbeidsmarkt in de regio Utrecht. Dit punt was ingevoegd, omdat Zorgkantoor Utrecht via W&T middelen beschikbaar kreeg voor activiteiten in het kader van de arbeidsmarkt. De IVVU vond het belangrijk de initiatieven van het zorgkantoor en Utrechtzorg toe te laten lichten en te koppelen, zodat er geen overlap en misverstanden ontstaan.

### **Make-believe Matters met Ike Kamphof en Ruud Hendriks – Universiteit Maastricht**

In de kwartaalontmoeting op 14 november 2017 hebben Ike Kamphof en Ruud Hendriks van de Universiteit Maastricht een presentatie gehouden over de resultaten van hun onderzoek naar de ethische aspecten van "Doen alsof" in de zorg. Wat betekent het "doen-ervaren, doen-voelen, doen-spelen" voor de bewoners en medewerkers? Mensen met dementie zijn extra kwetsbaar voor het verlies van vertrouwen in hun sociale en materiële omgeving. Wanneer werkt het gebruik van dingen die doen-alsof manipulerend en wanneer ondersteunt het mensen met dementie juist?

Na de presentatie vond er een interessante discussie plaats over de voordelen en bezwaren van het toepassen van doen-alsof dingen. Een van de conclusies was dat voorafgaand aan de toepassing een brede discussie met betrokken medewerkers van belang is, zodat inzicht hebben in de ethische aspecten en zich een beeld kunnen vormen over de inzet van specifieke middelen.

---

<sup>1</sup> Het gesprek met Nicolette Rigter was gepland in de kwartaalontmoeting van 7 maart 2017, maar die is vervallen, omdat enerzijds Zilveren Kruis Zorgkantoor die middag een bijeenkomst over VPT organiseerde en anderzijds ActiZ die avond een bijeenkomst over de nieuwe verenigingsstructuur. Om de leden in de gelegenheid te stellen deze bijeenkomsten bij te wonen, is de kwartaalontmoeting vervallen.

## **Algemene ledenvergaderingen**

Op 16 mei en 14 november 2017 hebben, voorafgaand aan de inhoudelijke kwartaalontmoetingen, algemene ledenvergaderingen plaatsgevonden.

In de ALV op 16 mei zijn het Jaarverslag 2016 en de Jaarrekening 2016 vastgesteld en zijn actuele ontwikkelingen besproken. Ook was er, door het vertrek van Wim Oving bij Accolade Zorg, een tussentijdse bestuursverkiezing. Jeroen Schackman, bestuurder van De Vechtstreek, is door de leden gekozen in het bestuur van de IVVU.

Op 14 november 2017 heeft de tweede algemene ledenvergadering plaatsgevonden. In deze ALV zijn de Kerntaken en Activiteiten IVVU 2018 en de Begroting 2018 vastgesteld. Daarnaast was er veel aandacht voor de benoeming van een nieuwe voorzitter en de bestuursverkiezing. De leden van de IVVU hebben Mirjam Hagen, bestuurder van Quarijn, benoemd als nieuwe voorzitter van de IVVU. Zij nam het stokje over van Irene Vriens, die, na 8,5 jaar bestuurslid te zijn geweest van de IVVU, waarvan de laatste 3 jaar als voorzitter, statutair niet meer herkiesbaar was. In de vacature als gevolg van het vertrek van Irene Vriens is Emma Beaujon, directeur van Lyvore, in het bestuur van de IVVU gekozen. Bart Magielse, bestuurder van Pro Senectute, was herkiesbaar en is herkozen.

## **Bestuurdersbijeenkomst VGU – IVVU**

Bij de gezamenlijke bijeenkomst van bestuurders van VGU en IVVU op 16 oktober 2017 waren bijna 20 bestuurders aanwezig. In de bijeenkomst stond **Leiderschap in de zorg** en **Rijnlands organiseren** centraal, waarover Jaap van der Mei een interactieve inleiding heeft gegeven. Als adviseur en interim manager helpt hij bestuurders die naar een vorm van zelfsturing over willen gaan en dit willen koppelen aan een omslag naar een Rijnlandse besturingsfilosofie. Over deze fundamentele omslag heeft hij ook een aantal boeken geschreven.

In zijn presentatie heeft hij uitgelegd waarom de genoemde dubbelslag de organisatie behoedt voor ernstige teleurstelling. Zelfsturing is volgens hem juist nu nodig, maar vereist een fundamenteel ander denkkader dat door de hele organisatie omarmd zal moeten worden. Belangrijk inzicht daarbij is dat zo'n verandering een menselijk proces is, dat je niet technisch kunt implementeren, uitrollen of plannen. Hij heeft de rol van de bestuurder daarbij toegelicht aan de hand van praktijkervaringen, waarbij onder meer is gekeken naar het leiderschap van de bestuurder en welke leiderschapsstijl passend en effectief is, zodat misstappen kunnen worden voorkomen. Gezien de grote consequenties voor de organisatie zal de bestuurder aandacht moeten hebben voor de verhouding met de Raad van Toezicht voorafgaand, tijdens en na de verandering.

Het is voor de tweede keer dat bestuurders uit de GZ en VVT hun ervaringen en ideeën delen over een gezamenlijk thema. Door de andere achtergrond en het bespreken van een thema vanuit verschillende invalshoeken ontstaat een breder inzicht. De aanwezige bestuurders waren dan ook positief over de bijeenkomst en willen een dergelijke bijeenkomst vaker herhalen.

## Open Brief aan de nieuwe Tweede Kamer

Op 23 maart jl. hebben 23 leden van de IVVU een Open brief gestuurd aan de nieuwe Tweede Kamer. De brief is op 23 maart verzonden, omdat op die dag de nieuwe Tweede Kamer werd geïnstalleerd. De oproep aan de leden van de Tweede Kamer in nieuwe samenstelling was, dat zij hun invloed gaan aanwenden om de uitspraken die zij tijdens de campagne hebben gedaan over liefdevolle verpleeghuiszorg, voldoende aandacht voor ouderen en de noodzaak van voldoende middelen, meer medewerkers en minder regels, te realiseren.

De Open brief is verstuurd naar alle fracties in de Tweede Kamer en de reeds bekende woordvoerders langdurige zorg en naar de Tweede Kamer Commissie voor VWS. Van 50PLUS en Partij voor de Dieren is een algemene reactie ontvangen dat zij de brief zullen meenemen bij toekomstige besprekingen en besluitvorming over de verpleeghuiszorg. De ChristenUnie heeft een meer inhoudelijke reactie gegeven, waarin zij onderschrijft dat het van belang is om de ouderenzorg, en verpleeghuiszorg als onderdeel daarvan, hoog op de politieke agenda te houden.

Veel aandacht voor de Open brief is er geweest bij RTV Utrecht. Naast plaatsing van de Open brief op de website van RTV Utrecht hebben zij een filmopname gemaakt bij St. Pieters en Bloklands Gasthuis met Bob Pluijter, bestuurder. Ook heeft er een radio-interview plaatsgevonden met Irene Vriens en een televisie-interview met Mirjam Hagen, beide bestuursleden van de IVVU.

Veel bereik heeft de Open brief ook gehad via de website van ActiZ en een bericht daarover in de ActiZ nieuwsbrief en plaatsing in Zorgvisie en veel lokale media.

## Project Zorgvernieuwing door inzet van robot ZORA

Begin 2015 heeft de IVVU het initiatief genomen voor het project Zorgvernieuwing door inzet van robot ZORA. Medio 2015 zijn 14 leden van de IVVU met in totaal 15 ZORA's gestart met het project. In het kader van de Zorginkoop Wlz is het project opgenomen als ontwikkelafspraken, waaraan alle deelnemers zich hebben verbonden. Ook het zorgkantoor heeft zich op deze manier verbonden aan het project.

De IVVU heeft in 2017 5 keer een overleg voor projectleiders georganiseerd. Deze bijeenkomsten zijn zeer nuttig voor het uitwisselen van kennis en ervaring en dragen sterk bij aan het realiseren van voortgang. De deelname aan de bijeenkomsten is dan ook zeer hoog.

Ook QBMT, de ontwikkelaar van ZORA, neemt deel aan dit overleg, zodat zij uit eerste hand horen hoe de gebruikers de mogelijkheden van ZORA ervaren en deze kennis kunnen gebruiken bij het doorontwikkelen van robot ZORA.

In mei en augustus hebben werkbijeenkomsten plaatsgevonden voor de projectleiders om de nieuwste toepassingen toe te lichten en te trainen en onderling composities uit te wisselen. In dezelfde periode heeft QBMT alle deelnemende organisaties individueel bezocht om in de werksituatie te bekijken hoe ZORA wordt ingezet, welke problemen zich voordoen en tips te geven. De bedoeling van deze praktische ondersteuning is de inzet van ZORA te verhogen.

Hogeschool Utrecht is gevraagd het project te monitoren en inzicht te geven in de resultaten, zoals die in de ontwikkelafspraken 2017 zijn opgenomen. Het rapport is begin 2018 verstuurd naar de deelnemers.

### Bestuurdersoverleg

Op 14 november 2017 heeft een bestuurdersoverleg plaatsgevonden met QBMT. Gesproken is over de ervaringen en doorontwikkeling van ZORA. De bestuurders hebben zich kritisch uitgelaten richting QBMT vanwege het te grote verschil tussen gewekte verwachtingen en werkelijke resultaten. Wel is besloten het project in 2018 voort te zetten.

## **Kennisbijeenkomsten en deskundigheidsbevordering**

De IVVU streeft ernaar gedurende het jaar in te spelen op actuele ontwikkelingen in de zorg en andere onderwerpen die van belang zijn voor zorgaanbieders. In 2017 zijn twee kenniskringen gestart en zijn een leergang en verschillende kennisbijeenkomsten georganiseerd. Deze bijeenkomsten waren bedoeld voor bestuurders, managers en direct bij het onderwerp betrokken (beleids)medewerkers.

### **KENNISKRINGEN**

Het doel van een kenniskring is dat deelnemers met elkaar in gesprek gaan over (de invoering van) een specifiek onderwerp en de vraagstukken die zich daarbij voordoen. Ze kunnen elkaar informeren over mogelijke oplossingen, kennis en ervaringen delen en eventueel samen op zoek gaan naar de best passende aanpak of gewenste activiteiten. Hoe vaak een kenniskring bij elkaar komt en welke inhoud wordt besproken is mede afhankelijk van de behoefte van de deelnemers.

#### **Kenniskring Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg**

Snel na de publicatie van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg op 13 januari 2017 is de IVVU een kenniskring gestart voor de coördinatoren van de leden die zich bezig gaan houden met de invoering van het kwaliteitskader. In de bijeenkomsten wordt gesproken over de vereisten en opdrachten die in het kwaliteitskader zijn opgenomen en hoe deze kunnen worden ingevuld. Na een algemene bijeenkomst op 15 februari, zijn in de bijeenkomsten op 19 april en 21 september 2017 specifieke onderwerpen besproken, die op dat moment de aandacht behoeften, zoals Lerend netwerk, Personeelssamenstelling, Kwaliteitsplan en -verslag, Toezicht IGZ en het meten van Cliëntervaringen. Voor de bijeenkomsten is steeds een adviseur van ActiZ uitgenodigd, zodat de actuele stand van zaken kan worden toegelicht, maar de deelnemers ook hun ervaringen aan ActiZ kunnen meegeven. De bijeenkomsten worden zeer positief gewaardeerd door zowel de deelnemers als ActiZ en kennen een hoge opkomst (gemiddeld 20 deelnemers van 16 leden).

Naast de bijeenkomsten van de kenniskring heeft op 16 maart 2017 een bestuurdersbijeenkomst over het kwaliteitskader plaatsgevonden in aanwezigheid van Gerton Heyne, directeur ActiZ a.i. en Tineke van Sprundel, beleidsadviseur ActiZ. In een goed bezochte bijeenkomst (17 bestuurders) is gesproken over de (strategische) betekenis van de verschillende onderdelen van het kwaliteitskader en de borging van de professionele inbreng in het aansturen van de organisatie.

#### **Kenniskring Zorgverkoop**

Deze kenniskring is opgezet ten behoeve van managers financiën en beleidsmedewerkers, die nauw betrokken zijn de zorgverkoop in zowel de Wlz als Zvw (wijkverpleging, ELV en GRZ). Iedereen heeft te maken met dezelfde procedures en dezelfde knelpunten, waardoor de deelnemers door uitwisseling van kennis en ervaringen met elkaar tot oplossingen kunnen komen. Na een algemene bijeenkomst op 15 februari (stand van zaken), zijn op 19 april en 13 september bijeenkomsten georganiseerd over onder meer het gepubliceerde inkoopbeleid 2018, de inkoopprocedure 2018 en de inzet van extra middelen. Ook voor deze bijeenkomsten zijn beleidsadviseurs van ActiZ uitgenodigd om inzicht te geven in de landelijke aandachtspunten en acties. Gemiddeld waren er 16 deelnemers van 14 leden aanwezig.

### **LEERGANG CRISISBEHEERSING**

In 2017 is de IVVU een leergang gestart voor crisiscoördinatoren van de leden. In drie masterclasses wordt ingegaan op crisissituaties die wat verder van de organisatie afstaan, maar in toenemende mate een risico vormen. Ook voor deze situaties is derhalve planvorming en oefening vereist. De leergang is gefinancierd door het ROAZ en gecoördineerd en uitgevoerd door Het Netwerkcentrum.

In de eerste masterclass over Proactie en Preventie op 13 juni 2017 is ingegaan op het thema cybersecurity. Hoffmann Bedrijfsrecherche heeft daarvoor een Cyber Weerbaarheidsscan uitgevoerd bij een van de leden. In de masterclass zijn de ervaringen met betrekking tot de scan besproken en is ingegaan op het belang van informatiebeveiliging en cybersecurity.

De tweede masterclass op 19 september 2017 stond in het teken van de uitbraak van een grootschalige infectieziekte, waarbij is gekeken naar maatregelen in het kader van Preparatie en Repressie. De uitbraak van een grootschalige infectieziekte was ook het thema van de grote regionale Ketenoefening Troje die in november is uitgevoerd. In de masterclass is besproken hoe je je kunt voorbereiden op zo'n crisissituatie en welke maatregelen genomen kunnen worden met het oog op crisisbeheersing.

De derde masterclass over de ervaringen uit de Ketenoefening Troje vindt plaats in 2018. Er hebben gemiddeld 13 deelnemers van 12 leden deelgenomen aan de masterclasses.

## **KENNISBIJEENKOMSTEN**

### **Bijeenkomst Dienstverlener Helpende Zorg en Welzijn**

Op 2 februari 2017 hebben ROC Midden Nederland, Utrechtzorg, de gemeenten Utrecht en Nieuwegein en de IVVU een werkveldbijeenkomst georganiseerd over de nieuwe opleiding Dienstverlener Zorg en Welzijn. Tijdens deze bijeenkomst is door ruim 30 deelnemers, zoals praktijkopleiders, HRM managers en medewerkers en opleidingscoördinatoren, nagedacht over de mogelijkheden voor niveau 2 studenten in de intra- en extramurale zorgverlening. Gesproken is over de mogelijkheden voor verbreding en verdieping van niveau 2 en hoe ROC MN daar binnen de opleiding op in kan spelen.

### **Voorschrift Zorgtoewijzing en (onafhankelijke) Cliëntondersteuning**

Op 9 maart 2017 heeft een bijeenkomst plaatsgevonden over het nieuwe voorschrift zorgtoewijzing 2017, waarbij met name is ingegaan op het geheel herschreven hoofdstuk "Wie doet wat voor de cliënt". Regina van der Meij, Mariët Haring (beleidsmedewerkers Zorgtoewijzing) en Joris van Merrienboer (zorginkoper) van Zilveren Kruis Zorgkantoor hebben een presentatie verzorgd over het voorschrift, waarbij veel ruimte was voor vragen. Daarna heeft Leonie Niezink van Zorgbelang verteld hoe door hen invulling wordt gegeven aan de onafhankelijke cliëntondersteuning die door ZKZ is ingekocht. Het was een goed bezochte (36 managers en klantadviseurs van 19 leden) en zeer interactieve bijeenkomst.

### **Workshop Speelveld verkennen en Training Onderhandelen met zorgverzekeraars**

Op verzoek van de Kenniskring Zorgverkoop zijn twee meer specifieke bijeenkomsten georganiseerd. Enerzijds was er behoefte aan een verkenning van het speelveld en de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de inkoop, anderzijds wilde men meer inzicht in het echte onderhandelen zelf en de vaardigheden die daarvoor nodig zijn.

Tijdens de workshop op 17 mei 2017, die is gegeven door Astrid Buis (Buis Advies), is ingegaan op de verschillende inkoopprocedures (Wmo, Wlz en Zvw) en de kansen, risico's, trends en ontwikkelingen daarin. Belangrijkste aandachtspunt was hoe je invloed uit kunt oefenen op de vraag, de eisen en voorwaarden van de inkopende partij(en). De workshop had 17 deelnemers van 8 leden.

De training onderhandelen op 30 mei 2017 is gegeven door Jeanette de Haas (De Onderhandelcoach). In de training lag de nadruk op onderhandelvaardigheden en is, aan de hand van de wensen van de deelnemers, gewerkt vanuit een theoretisch kader aangevuld met (eigen) praktijksituaties. De cursus, waarvoor een eigen bijdrage is gevraagd, had een maximum van 12 deelnemers (8 leden).

### **Kennisbijeenkomst VAR/PAR**

Vanuit de Kenniskring Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg kwam de vraag om meer informatie over adviesraden, waarover in het kwaliteitskader wordt gesproken. Het kwaliteitskader vereist dat de Raad van Bestuur de oprichting van een VAR/PAR in de organisatie stimuleert.



Vanwege deze eis waren er veel vragen over de beste vorm van een adviesraad, de verschillen tussen een VAR en PAR, de doelen en ambities van een adviesraad, hoe deze zich verhoudt tot de Raad van Bestuur en waar je rekening mee moet houden bij de oprichting. Roland Peppel en Sjors Frielink (CC zorgadviseurs) hebben een heel praktische presentatie verzorgd, die door de deelnemers zeer positief is gewaardeerd (30 deelnemers van 18 leden).

### **Bijeenkomst Zorginkoop Wlz 2018**

Op 6 juli 2017 hebben de vereniging HEAD regio centraal en de IVVU een bijeenkomst over de Zorginkoopprocedure Wlz 2018-2020 georganiseerd, die is geleid door Kees Weevers, algemeen secretaris van de IVVU. Tijdens deze bijeenkomst voor bestuurders, controllers/HEADs en beleidsmedewerkers (26 deelnemers van 18 leden) is onder meer gesproken over de kansen en knelpunten in de inkoopprocedure.

### **Kennisbijeenkomst Centrum voor Consultatie en Expertise**

Op 28 september 2017 hebben Evelyn Tillema en Annemarie van Assendelft (coördinatoren CCE) een presentatie verzorgd over de dienstverlening van het CCE voor organisaties in de ouderenzorg. Het CCE is gespecialiseerd ten aanzien van complexe zorg en is ontstaan in de gehandicaptenzorg. Sinds de hervorming van de langdurige zorg zijn ze ook steeds meer actief in de ouderenzorg. De zorgzwaarte en complexiteit van de zorg neemt toe, waardoor er met regelmaat situaties zijn waarin de zorg handelingsverlegenheid ervaart vanwege ernstig probleemgedrag of grensoverschrijdend gedrag. In een presentatie met veel voorbeelden uit de praktijk hebben ze toegelicht wanneer ze kunnen worden ingeschakeld en hoe hun werkwijze is. 34 deelnemers van 13 leden hebben de bijeenkomst bijgewoond.

### **Cursus Waterzijdig inregelen**

In het kader van een project energiebesparing in de periode 2010 - 2012 heeft de IVVU een ultrasone flowmeter aangeschaft (met subsidie) om locaties waterzijdig in te regelen. Bij waterzijdig inregelen gaat het er om de radiatoren in de instelling optimaal in te stellen, hetgeen meestal niet het geval is. Het optimaal inregelen van het verwarmingssysteem leidt tot comfortverbetering (alle ruimtes worden beter en naar behoeven verwarmd), energie- en kostenbesparing (er wordt minder onnodig gestookt) en CO<sub>2</sub>-reductie (minder stoken leidt tot minder uitstoot). Met een ultrasone flowmeter, die op leidingen wordt geplaatst, kan worden gemeten hoeveel water er door een radiator gaat. In november/december 2017 zijn met een tweedaagse cursus 8 technisch medewerkers opgeleid om met gebruik van de flowmeter locaties in te regelen.

### **Doen-alsof met dingen in de persoonsgerichte zorg voor mensen met dementie**

Op 28 november 2017 is de workshop "Doen-alsof ...." twee keer gegeven aan 15 deelnemers (van 13 leden). Deze workshop is een verdere uitwerking van de presentatie die is gegeven tijdens de kwartaalontmoeting op 14 november 2017. Instellingen voor mensen met dementie verwachten veel van nieuwe dingen en technologie, zoals nostalgische deurposters, sociale robots, games en Virtual-Reality-installaties, om de zorg te verbeteren en mensen met dementie te helpen zich thuis te voelen en aangename ervaringen te bieden, maar veel van deze oplossingen hebben een aspect van doen-alsof. Ondanks hun potentieel om zorg te verbeteren, houdt het gebruik van deze dingen ook een gevaar in. Ze kunnen tegelijk leiden tot een toename van vormen van misleiding in de dementiezorg. Ike Kamphof en Ruud Hendriks (Universiteit Maastricht) hebben gekeken naar de ethische vraag wanneer het gebruik van dingen die doen-alsof mensen met dementie, die extra kwetsbaar zijn voor verlies van vertrouwen, ondersteunt en wanneer het eerder manipulerend of bedrieglijk werkt. In een praktische workshop met groepsopdrachten hebben de deelnemers ethische afwegingen gemaakt bij verschillende praktijkcasussen uit de zorg. Daarna is gekeken naar het ontwerp van technische toepassingen en mogelijke verbeteringen in het gebruik.

## Interne communicatie

De IVVU vindt het belangrijk de leden op de hoogte te houden van regionale en landelijke ontwikkelingen en de (mogelijke) consequenties daarvan voor de eigen instelling en wil daarbij aanvullend zijn op informatie van bijvoorbeeld VWS, Zilveren Kruis Zorgkantoren en Zorgverzekeraar en ActiZ. Naast bijeenkomsten wordt hiervoor gebruik gemaakt van de nieuwsbrief "infomail IVVU", directe mails aan bestuurders of andere betrokkenen en nota's die ingaan op een specifiek onderwerp. Ook is er veel persoonlijk contact via telefoon en e-mail met leden die specifieke vragen hebben of willen sparren over de ontwikkelingen en de gevolgen voor de eigen organisatie.

Alle informatie die door de IVVU wordt verzonden naar de leden is te vinden op de informatiesite **www.ivvu.nl/informatie**, waarvoor alle bestuurders en managers inlogcodes hebben ontvangen. Op deze specifieke informatiesite wordt ook alle informatie uit bijeenkomsten geplaatst, zoals presentaties van inleiders. De informatie is gerubriceerd naar project, bijeenkomst of onderwerp.

In 2017 heeft de IVVU, naast directe mails aan bestuurders, ongeveer **35 infomails** verzonden. In een infomail wordt vaak ingegaan op één specifiek onderwerp, zoals duurzaamheid, crisisbeheersing of een activiteit van de IVVU. Veel infomails betreffen de zorginkoopprocedures of beleid dat door Zilveren Kruis in de loop van het jaar bekend wordt gemaakt. De infomails worden gestuurd naar de bestuurder en de meest relevante manager(s), bijvoorbeeld de controller/manager financiën, de manager facilitair en/of de manager zorg.

**Inhoudelijke nota's** zijn geschreven over het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg, het Inkoopkader Wlz 2018-2020 Zilveren Kruis Zorgkantoor en het Inkoopbeleid 2018 Wijkverpleging Zilveren Kruis.

Gedurende het jaar is **met bijna alle leden** wel individueel contact via de telefoon of door vragen via e-mail. Het gaat hier met name om vragen door managers en beleidsmedewerkers over onderwerpen ten aanzien van het beleid van het zorgkantoor en (interpretatie van) beleidsregels en andere wet- en regelgeving. Ook wordt regelmatig advies gevraagd over meer juridische aangelegenheden rond zorgverlening. Indien nodig zoekt de IVVU hierover contact met bijvoorbeeld Zilveren Kruis Zorgkantoren of ActiZ.

## Website [www.ouderenzorgutrecht.nl](http://www.ouderenzorgutrecht.nl)

De website [ouderenzorgutrecht.nl](http://www.ouderenzorgutrecht.nl) is de publiekswebsite van de IVVU. Op de website wordt enerzijds informatie gegeven over zorg voor ouderen en werken in de ouderenzorg en kan anderzijds worden gezocht naar de locaties van de leden van de IVVU en de zorg en dienstverlening die daar wordt geboden.

Door alle ontwikkelingen in de afgelopen jaren, zoals de hervorming van de langdurige zorg, maar ook door de levensduur van de technologie van de website, moet de website van de IVVU worden vernieuwd. Tot begin 2017 is gedacht dat met grondige actualisering kon worden volstaan, maar dat bleek niet het geval. Na de zomer zijn verschillende partijen benaderd om een heel nieuwe website voor de IVVU te bouwen en is een opdracht daartoe verstrekt aan Reprovinci. De nieuwe website was eind 2017 nagenoeg klaar. Naar verwachting wordt de nieuwe website in het eerste half jaar van 2018 gelanceerd.

## Advisering leden

Leden van de IVVU kunnen gebruik maken van de mogelijkheid de algemeen secretaris in te zetten als adviseur/sparringpartner om met hem intern te spreken over beleidsinhoudelijke onderwerpen. Het is aan de algemeen secretaris om (op basis van inhoud en tijdsbesteding) te beoordelen of een adviesgesprek kan worden gehonoreerd.

Daarnaast heeft de IVVU, met het oog op aanvullende dienstverlening voor de leden, arrangementen afgesproken met gespecialiseerde dienstverleners.

## Advies en Klankbord

Bestuurders van leden van de IVVU kunnen de algemeen secretaris vragen met hen in gesprek te gaan over specifieke onderwerpen, zoals de ontwikkelingen in de wet- en regelgeving en de gevolgen, de visie van de eigen organisatie of problemen bij de uitvoering in relatie tot de productieafspraken. Deze gesprekken kunnen indien gewenst plaatsvinden samen met managers/het managementteam of de raad van toezicht.

Zeven leden hebben de algemeen secretaris van de IVVU benaderd met het verzoek om een gesprek over of advies met betrekking tot een specifieke individuele aangelegenheid of strategisch beleid. Dit is ruim meer dan vorig jaar. De algemeen secretaris heeft in alle gevallen gesprekken gevoerd met alleen de bestuurder.

## IVVU arrangementen

Voor heel specialistische, specifieke of individuele juridische vragen heeft de IVVU voor haar leden sinds 2003 een arrangement met **BVD advocaten**. Tegen een gereduceerd tarief kunnen zij het advocatenkantoor inschakelen voor zaken die juridische ondersteuning vragen, zoals geschillen met de gemeente of het zorgkantoor, mededingingsaangelegenheden, bouwtrajecten en arbeidsconflicten. Het arrangement met BVD advocaten is in 2016 geëvalueerd op basis waarvan is besloten het arrangement voor de leden voort te zetten.

In 2013 is een soortgelijk arrangement overeengekomen met **Verder – Fiscaal Specialisten en Accountants** met betrekking tot fiscale vraagstukken. Leden kunnen ook hier tegen een gereduceerd tarief fiscaal specialisten inschakelen voor bijvoorbeeld fiscale advisering bij (ver)nieuwbouwplannen of de ontwikkeling van aanvullende dienstverlening, fiscale (quick-)scans op de kansen en risico's in de bedrijfsvoering en –processen, bijvoorbeeld op terrein van loonheffingen, btw, verhuurderheffing, overdrachts-, schenk- en vennootschapsbelasting en fiscale begeleiding van bestuurlijke en juridische fusietrajecten. Ook het arrangement met Verder is in 2016 opnieuw beoordeeld en verlengd.

## Bestuursverantwoording

De beschrijving van de activiteiten van de IVVU in dit jaarverslag, geeft een beeld van de wijze waarop het bestuur inhoud heeft gegeven aan haar taak.

*De IVVU is een actieve netwerkorganisatie, die, met praktische activiteiten en kennis van de regionale situatie, inspeelt op de ontwikkelingen in het veld. De IVVU wil herkenbaar zijn in kwalitatief hoogstaande dienstverlening en (beleids)ondersteuning ten behoeve van de leden. De uiteindelijke doelstelling van de IVVU is voorwaarden te creëren en de leden te faciliteren, zodanig dat zij hun maatschappelijke functie in relatie tot de zorg en ondersteuning optimaal kunnen vervullen en ongewenste effecten zoveel mogelijk worden voorkomen.*

Bovenstaande is het uitgangspunt voor de inzet van het bestuur en staat centraal in de vergaderingen van het bestuur, waarin de voortgang van de activiteiten wordt besproken. Deze vergaderingen (iedere zes weken met uitzondering van de zomer) worden voorbereid en bijgewoond door de algemeen secretaris van de IVVU.

De activiteiten van de IVVU zijn ingedeeld op basis van de volgende kerntaken.

- **Beleidsbeïnvloeding en -ondersteuning met het oog op de belangen van de leden**, waarin de contacten met Zilveren Kruis Zorgkantoren/Zorgkantoor Utrecht en andere stakeholders centraal staan.
- Het realiseren van goede **informatiediensten**, waarmee tijdig relevante informatie aan de leden wordt verstrekt en vragen van leden worden beantwoord over (sub)regionale en landelijke ontwikkelingen en de consequenties voor de eigen organisatie.
- **Het organiseren van vernieuwende projecten en kennisbijeenkomsten** met het oog op adequate ondersteuning van de leden bij de invoering van nieuwe wet- en regelgeving, nieuwe eisen en relevante ontwikkelingen.
- Een goede inzet van de verenigingsmiddelen, waarbij gestreefd wordt naar de situatie dat, ondanks de onderlinge verschillen, **alle leden meerwaarde ervaren en in meer of mindere mate participeren** in activiteiten.

De beschreven kerntaken bepalen het lange termijnbeleid van de IVVU, waaraan activiteiten worden gekoppeld met een looptijd die varieert van eenmalig tot een jaar. Dat alle bestuursleden bestuurder zijn bij een lid van de IVVU maakt dat zij de relevantie van activiteiten voor het collectief van de leden goed kunnen beoordelen.

Jaarlijks evalueert het bestuur het eigen functioneren door onder meer te kijken naar de betrokkenheid van de bestuursleden, de samenstelling van het bestuur, het onderlinge samenspel en het samenspel met de algemeen secretaris. In het bestuur van de IVVU opereren de bestuursleden collegiaal, vanuit een onafhankelijke positie (alle bestuursleden zijn, zonder last en ruggespraak, gekozen door de algemene ledenvergadering).

Het bestuur legt twee keer per jaar verantwoording af aan de algemene ledenvergadering, die bestaat uit de bestuurders van de leden van de IVVU. In de ledenvergadering in het eerste half jaar wordt gesproken over het jaarverslag en de jaarrekening van het voorgaande jaar. In de ledenvergadering in het najaar komen het beleids- en activiteitenplan en de begroting voor het komende jaar aan de orde en worden bestuursverkiezingen gehouden (elk jaar zijn een of twee bestuursleden volgens een rooster aftredend). In elke ledenvergadering worden bovendien de actuele ontwikkelingen besproken evenals de komende activiteiten en de voortgang van de lopende projecten.

De ledenvergaderingen, die hebben plaatsgevonden op 16 mei en 14 november 2017, zijn kort toegelicht in het hoofdstuk Kwartaalontmoetingen en Ledenvergaderingen.

### **Investeringsbudgetten inventaris**

Een bijzondere activiteit van de IVVU betreft het feit dat zij al enige jaren 23 zorgorganisaties vertegenwoordigt in een juridisch proces tegen het CVZ (inmiddels opgegaan in Zorginstituut Nederland). Het geschil betreft investeringsbudgetten inventaris en is ontstaan in 1999. In 2012 heeft de IVVU in deze zaak gelijk gekregen van het gerechtshof in Amsterdam. De zaak is voor het Zorginstituut echter zo essentieel dat zij tegen de uitspraak van het Hof in cassatie is gegaan bij de Hoge Raad. De Hoge Raad heeft in 2014 de zaak terugverwezen naar het Hof Den Haag. Deze uitspraak van de Hoge Raad heeft het bestuur doen besluiten om, los van een eventueel vervolg van het proces voor het Hof Den Haag, over te gaan tot een afwikkeling met de betrokken zorgorganisaties. De IVVU wilde de betrokken zorgorganisaties hiermee de ruimte geven voor een eigen overweging om het proces wel of niet voort te zetten en tegelijkertijd de gemaakte kosten afrekenen.

In 2016 hebben 16 van de 23 zorgorganisaties, op basis van een haalbaarheidsonderzoek, besloten de zaak tegen het Zorginstituut voort te zetten. Deze 16 organisaties zijn allen lid van de IVVU. De afspraak is dat de IVVU de ondersteuning in deze zaak voortzet door inzet van de algemeen secretaris, maar dat alle kosten voor rekening van de betrokken leden komen. De organisaties hebben hiervoor een volmacht afgegeven aan de IVVU. Eind 2016 heeft het Zorginstituut opnieuw laten weten de zaak niet te willen schikken. In 2017 is de zaak daarom opnieuw voorgelegd aan Hof Den Haag.

## Financieel overzicht 2017

Het financieel overzicht is opgebouwd uit twee delen. Het eerste deel betreft de exploitatie van de IVVU als vereniging met een bureau, waarvoor de contributie en rente-inkomsten worden aangewend. Het tweede deel betreft de uitvoering van activiteiten en projecten. Hiervoor wordt een begroot bedrag onttrokken aan de bestemmingsreserve van de IVVU. Beide bedragen worden vastgesteld door de ledenvergadering.

Voor een gedetailleerde toelichting wordt verwezen naar de (toelichting bij de) Jaarrekening IVVU 2017, die separaat aan de leden is toegestuurd.

<b>EXPLOITATIE 2017</b>	<b>Inkomsten</b>	<b>Uitgaven</b>
Contributie	165.569	
Rente-inkomsten	0	
Onttrekking Algemene reserve	6.704	
Personeelskosten		136.473
Huisvestingskosten		14.595
Bureaunkosten		6.788
Algemene kosten		14.417
<b>Totaal</b>	<b>172.273</b>	<b>172.273</b>

### PROJECTEN 2017

Bestemmingsreserve projecten (begroot)	60.000	
Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg (4 bijeenkomsten)		2.404
Kenniskring Zorgverkoop (3 bijeenkomsten)		1.040
Zorgvernieuwing door inzet van robot ZORA (8 bijeenkomsten)		25
Kennisbijeenkomst Voorschrift Zorgtoewijzing		708
Kennisbijeenkomst VAR/PAR		495
Kennisbijeenkomst CCE		748
Kennisbijeenkomst Doen-alsof met dingen voor mensen met dementie		58
Workshop Speelveld en Training Onderhandelen		2.979
Website		10.370
Leergang Crisisbeheersing (2 bijeenkomsten)		895
Bestuurdersbijeenkomst IVVU – VGU		547
Cursus Waterzijdig inregelen		2.066
Kwartalontmoetingen (3 bijeenkomsten)		2.783
<b>Totale projectkosten</b>		<b>25.118</b>
<i>Niet besteed ten opzichte van de projectbegroting</i>		<i>34.882</i>

## Leden IVVU

In 2017 waren de volgende zorgaanbieders lid van de IVVU:

Beweging 3.0	Amersfoort
De Koperhorst	Amersfoort
St. Pieters en Bloklands Gasthuis	Amersfoort
Huize Het Oosten	Bilthoven
De Bilthuysen	Bilthoven
Accolade Zorggroep	Bosch en Duin
Zorggroep De Vechtstreek	Breukelen
Zorg- en Wooncentrum De Haven	Bunschoten
Pro Senectute	Amsterdam / Doorn
ISZ De Brug	Driebergen
Woon- Zorgcentra De Rijnhoven	Harmelen
Zorggroep Sint Maarten	Denekamp / Harmelen
Woonzorgcentrum Vredenoord	Huis ter Heide
Amaris Zorggroep	Laren / Baarn; Amersfoort; Nijkerk
Maria Dommer	Maarssen
Zonnehuisgroep Amstelland	Amstelveen / Mijdrecht; Vinkeveen
Zorgspectrum	Nieuwegein
Woon- en zorgcentrum De Wulverhorst	Oudewater
Lyvore	Soest
AxionContinu	Utrecht
Bartholomeus Gasthuis	Utrecht
Leger des Heils Midden Nederland	Utrecht
Vecht en IJssel	Utrecht
Zorggroep Charim	Veenendaal
QuaRijn	Wijk bij Duurstede
Warande	Zeist

## Bestuur en bureau

Het **bestuur** van de IVVU bestond op 31 december 2017 uit de volgende personen:

Mirjam Hagen	voorzitter
Trudy Prins	vice-voorzitter
Bart Magielse	secretaris/penningmeester
Jeroen Schackman	
Emma Beaujon	

Het **bureau** van de IVVU bestond op 31 december 2017 uit:

Marga Overeem	secretaresse
Kees Weevers	algemeen secretaris

### IVVU

Dukatenburg 84 (3437 AE)  
Postbus 64  
3430 AB Nieuwegein

t 030 – 6055544  
e [info@ivvu.nl](mailto:info@ivvu.nl)  
w [www.ivvu.nl](http://www.ivvu.nl)

