

Kwaliteitsbeeld Treant Ouderenzorg 2024



Samen verder



Inhoudsopgave

Introductie en leeswijzer	3
Maatschappelijke context	4
Bouwsteen 1: Het kennen van de wensen en behoeften	5
Bouwsteen 2: Het bouwen van netwerken	11
Bouwsteen 3: Het werk organiseren	13
Bouwsteen 4: Leren en ontwikkelen	17
Perspectief naar 2025	21

Introductie en leeswijzer

De afgelopen jaren is – en wordt nu ook nog steeds – een intensief maatschappelijk debat gevoerd over de kwaliteit van de ouderenzorg. Sinds 2024 is het generiek kompas Samen werken aan de kwaliteit van bestaan formeel van kracht en vervangt per 1 juli 2024 de kwaliteitskaders in de verpleeghuiszorg, wijkverpleging en het addendum voor WLZ-zorg thuis. Het kwaliteitskompas stelt de kwaliteit van bestaan centraal en markeert daarmee de vertaling van een breder kwaliteitsperspectief. Het uitgangspunt is de zorgvraag van de mens, ongeacht locatie of wetgeving. Daarnaast speelt het in op een veranderende samenleving die een nieuwe kijk op zorg vraagt. De focus ligt op het gesprek over wat kwaliteit van bestaan betekent en hoe zorg hieraan bijdraagt.

In dit document presenteren wij het Kwaliteitsbeeld 2024 van Treant, waarin wij laten zien hoe wij op een systematische manier werken aan de kwaliteit van leven en persoonsgerichte zorg voor onze (wijk)bewoners en cliënten. Het geeft een terugblik op behaalde resultaten, een kijk op de huidige situatie en een vooruitblik naar de toekomst. Dit kwaliteitsbeeld helpt om daarover het gesprek te voeren met onze interne en externe stakeholders. Daarnaast functioneert het ook als ijkpunt om het verbeteren van de zorg en ondersteuning verder vorm te geven (PDCA-cyclus). Want onze zorg is nooit 'af'. We begrijpen dat focus, vernieuwing en dialoog essentieel zijn om de zorg te verbeteren, in lijn met de kernwaarden van Treant: 'T IS Treant – Toegewijd, Innovatief en Samen.

Omwille van de leesbaarheid voor externe stakeholders en toekomstige vergelijkbaarheid tussen onderlinge verslagjaren, volgt het kwaliteitsbeeld de thematische indeling van de handreiking Inzicht in kwaliteit. Onze reflectie op kwaliteit hebben we integraal in de lopende tekst verwerkt, waardoor het hoofdstuk "Reflectie op kwaliteit" niet als apart hoofdstuk is opgenomen. Dit kwaliteitsbeeld is de uitkomst van meerdere dialoogsessies met centrale cliëntenraadsleden (CCR), afvaardiging van zorgprofessionals, management en stafondersteuners. De Raad van Bestuur heeft het kwaliteitsbeeld 2024 formeel vastgesteld op 18 maart 2025.

Maatschappelijke context

Treant is een grote zorgaanbieder die met drie regioziekenhuizen en 17 woonzorglocaties diep is geworteld in de Drentse samenleving (en Zuidoost Groningen). De ouderenzorg richt zich op Zuid-Drenthe en is opgebouwd uit 17 woonzorglocaties, een grote GRZ (geriatrische revalidatiezorg) met twee locaties, wijkteams en dagbesteding. De locaties en teams nemen een belangrijke plek in in de sociale infrastructuur in Zuid-Drenthe. Daarmee heeft Treant zowel de slagkracht van een grote zorgaanbieder en tegelijkertijd de verankering in de lokale gemeenschappen om echt samen te werken aan het welbevinden van de Drentse burgers.

In ons meerjarenbeleidsplan 'Samen Verder' 2022-2027 hebben we de koers voor de komende jaren uitgewerkt. Deze koers richt zich op hoogwaardige, toegankelijke en innovatieve zorg voor de regio Drenthe en Zuidoost-Groningen. De kernpunten zijn het verbeteren van de kwaliteit van leven van patiënten en cliënten, het versterken van samenwerking binnen en buiten de organisatie, en het investeren in digitale en technologische innovaties. Door slimme organisatie, integratie van ziekenhuis- en ouderenzorg en sterke regionale samenwerking willen we inspelen op uitdagingen zoals vergrijzing en personeelstekorten. Medewerkers staan centraal, met aandacht voor werkgeluk, ontwikkeling en professionele zeggenschap. De focus ligt op duurzame en toekomstbestendige zorg, waarbij eigen regie en preventie een belangrijke rol spelen.

We zien zelf een heel nadrukkelijke samenhang tussen de strategische koers van Treant en de richting van het kwaliteitskompas:

- Het centraal staan van het leven van de cliënt zelf;
- Het op ontwikkeling en verbetering gerichte perspectief;
- De nadrukkelijke opdracht om samen met stakeholders en in lokale netwerken op verschillende aggregatieniveaus de zorg van morgen vorm te geven.

In 2024 hebben we betekenisvolle stappen gezet in deze beweging. In dit document zullen we per bouwsteen in detail stilstaan bij deze stappen en ambities die nog open staan. Belangrijke onderdelen van de beweging die we maken en die we willen accentueren zijn onder meer het veel nadrukkelijker inbedden van Positieve Gezondheid zowel in ons denken als in de zorgprocessen, het versterken van de rol van de professional door middel van de zogeheten Magnet-beweging en het leggen van een steviger fundament onder onze zorg gericht op thuiswonende kwetsbare ouderen. We zijn uiteraard trots dat zowel bewoners als vertegenwoordigers ook in 2024 de zorg in onze woonzorglocaties positief waarderen.

Voor 2025 hebben we de ambitie om een steviger fundament te leggen om de zorg en ondersteuning voor de (kwetsbare) ouderen in Zuid-Drenthe (meer) toekomstgericht te maken. Dat willen we onder meer doen door onze visie op ouderenzorg te herformuleren, ons meerjarige vastgoedplan te herijken, ons opnieuw te oriënteren op welke doelgroepen we in onze woonzorglocaties bedienen en onze zorg en ondersteuning voor langer thuiswonende ouderen verder te ontwikkelen (wijkverpleging en GRZ). We blijven investeren in het beter leren kennen van onze cliënten door middel van Positieve Gezondheid om persoonsgerichte zorg en ondersteuning te bieden, in het vernieuwen en deels digitaliseren van (zorg)processen en in het versterken van de rol van de zorgprofessional.



Bouwsteen 1: Het kennen van de wensen en behoeften

'Waardevolle zorg betekent voor ons dat de zorg die we verlenen van hoogstaande kwaliteit is en aansluit bij de persoonlijke wensen en omstandigheden van zorgvragers. Hun kwaliteit van leven staat centraal. Wij dragen bij aan een vitaal en betekenisvol leven. De klantbeleving is excellent. Onze woon- en behandel Faciliteiten dragen bij aan genezing en herstel (healing environment)' (meerjarenbeleidsplan 'Samen Verder' 2022-2027)

Beleving van onze cliënt is excellent

De belangrijkste doelstelling van waardevolle zorg is dat we zorg leveren die aansluit bij de wensen van onze cliënten, zodat zij de zorg van Treant als uitstekend ervaren. We luisteren naar de cliënt en zijn/haar naasten, informeren hen passend en beslissen samen welke zorg het beste bij de cliënt past, waarbij Positieve Gezondheid het uitgangspunt is. We praten met cliënten, hun familie en mantelzorgers over hoe we de zorg kunnen verbeteren. Dit gebeurt onder andere via waarderingsgesprekken, waarbij we waarderingsvragen stellen aan cliënten in de langdurige zorg en waarmee we hun ervaringen evalueren. Daarnaast zijn er cliënt- en familiepanels, evaluatiegesprekken (zes weken na inhuizen) en jaarlijkse metingen van de cliëntbeleving door het externe bureau Facit, zowel in de langdurige zorg als de wijkzorg. Daarnaast kijken we samen met de cliënt naar het zorgproces en zorgen we ervoor dat onze zorg aansluit, vaak in samenwerking met patiëntenorganisaties.

We gebruiken de feedback uit tevredenheidsonderzoeken, beoordelingen op Zorgkaart Nederland en klachten om onze zorg voortdurend te verbeteren en af te stemmen op de wensen van de cliënten en hun naasten, zodat we blijven aansluiten op de behoeften van de cliënt en zijn familie. De resultaten van externe uitvragen, waarderingsgesprekken en zorginhoudelijke audits worden gepubliceerd op Zorgkaart Nederland.

Minimaal één keer per jaar worden cliënten in de ouderenzorg (en/of naasten) gevraagd om feedback met betrekking tot de zorg. Hierbij worden de volgende vormen gebruikt:

- bel- en interviewrondes in de langdurige ouderenzorg;
- PREM wijkverpleging voor de wijkverpleging.

In 2024 is, na implementatie van Positieve Gezondheid in onze zorg- en werkprocessen, de norm van de Net Promotor Score (NPS) verhoogd naar 35.

In 2023 behaalde Treant Ouderenzorg alle vereiste instellingsrichtlijnen tijdens de eerste deelaudit van Qualicor. In september 2024 volgde de tweede deelaudit. Tijdens de audit werden cliënten en familie geïnterviewd om de beleving van de zorg te toetsen.

Wat we hebben bereikt in 2024:

- Uitvraag Cliëntwaardering langdurige zorg is uitgevoerd met de volgende resultaten:

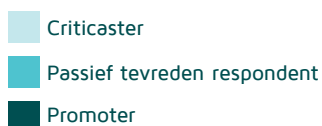
	Aantal	Score zorgkaart Nederland	NPS langdurige zorg	Cliëntwaarderingsgesprekken
Cliënten	167	7,9	27	NPS 32,8, cijfer 8,1
Vertegenwoordigers	162	8,0	26	

Zou u Treant aanbevelen bij andere mensen met dezelfde ziekte of gezondheidsklachten?

11,0

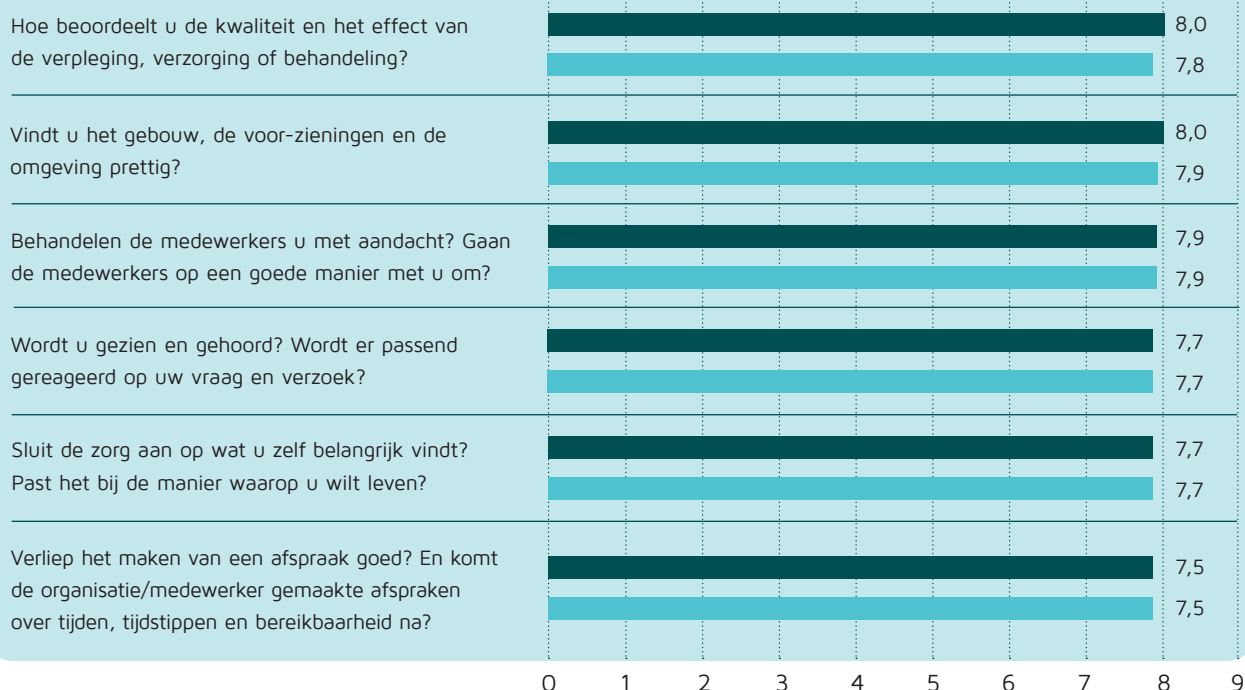
51,4

37,7



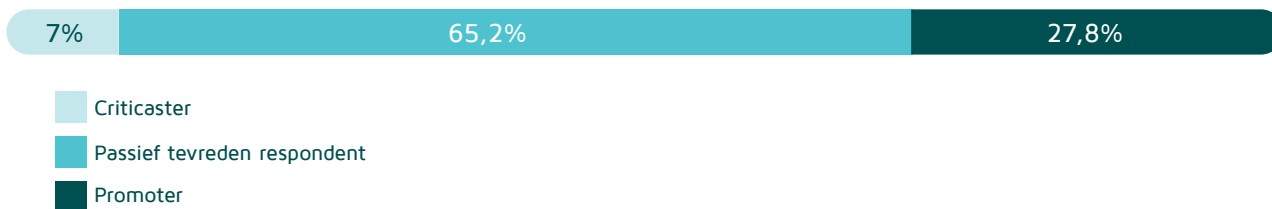
De scores op langdurige zorg liggen lager dan vorig jaar. Bij de interne gesprekken over cliëntwaardering voldoen we wel aan onze norm van het waarderingscijfer 8 of hoger, maar we behalen nog niet onze norm van NPS 35. We verwachten dat de invloeden van Positieve Gezondheid in 2025 merkbaar en meetbaar zullen zijn.

- Bij de uitvraag door Facit zijn de scores op de ervaringsvragen gelijk aan of hoger dan het gemiddelde van de overige deelnemende organisaties:



- De cliëntenraadpleging met de PREM Wijkverpleging wordt jaarlijks uitgevoerd. De NPS-score in 2024 was 21 voor Treant Wijkzorg met 187 respondenten.

Zou u deze zorgaanbieder aanbevelen?



Nemen de zorgverleners uw wensen mee bij het bepalen van de zorg?

73% geeft op deze vraag een **8** of hoger



Voelt u zich op uw gemak bij de zorgverleners?

83% geeft op deze vraag een **8** of hoger



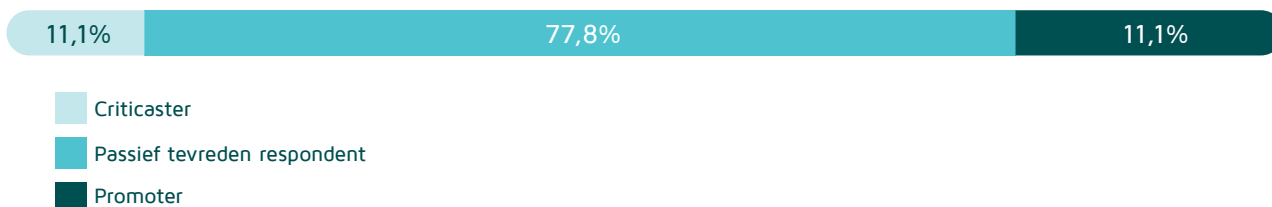
Past de zorg bij de manier waarop u wilt leven?

74% geeft op deze vraag een **8** of hoger



- De cliëntenraadpleging met de PREM wordt ook voor cliënten met VPT/MPT jaarlijks uitgevoerd. De NPS-score in 2024 voor VPT-MPT was 0 voor met 28 respondenten.

Zou u deze zorgaanbieder aanbevelen?



Nemen de zorgverleners uw wensen mee bij het bepalen van de zorg?

62% geeft op deze vraag een **8** of hoger



Voelt u zich op uw gemak bij de zorgverleners?

75% geeft op deze vraag een **8** of hoger



Past de zorg bij de manier waarop u wilt leven?

67% geeft op deze vraag een **8** of hoger



- De bevindingen van de Qualicor audit in september 2024 geven aan dat persoonsgerichte zorg goed is ingebed in onze organisatie. Cliënten en familie ervaren dat persoonsgerichte zorg hoog in het vaandel staat.

Waar we aan gaan werken in 2025:

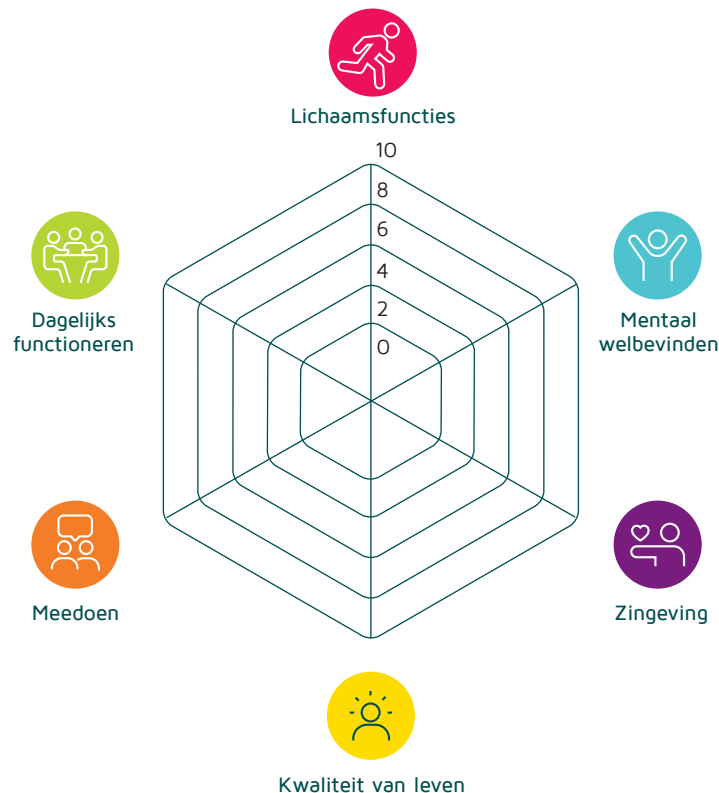
- We streven in 2025 naar een minimale NPS van > 35 en een waarderingscijfer van > 8;
- We maken gebruik van het spinnenweb Positieve Gezondheid en de toolbox met instrumenten om participatie van cliënten/bewoners te verbeteren;
- Cliënt beleving wordt jaarlijks uitgevraagd door extern meetbureau Facit. Dit wordt in 2025 opnieuw uitgevraagd;
- In 2025 zet Treant het continu verbetertraject van Qualicor Europe voort en doorloopt de laatste deelaudit in 2026.

Positieve Gezondheid

Positieve Gezondheid is een strategisch project uit ons Meerjarenbeleidsplan. We werken volgens het idee dat gezondheid meer is dan de afwezigheid van ziekte en klachten. We kijken naar de veerkracht van de cliënt en wat hun leven betekenisvol maakt. Dit helpt mensen om met fysieke, emotionele en sociale uitdagingen om te gaan en meer regie te hebben over hun leven.

We onderzoeken dit samen via het goede gesprek, waarbij we denken in mogelijkheden en cliënten helpen zelf regie te voeren, samen met hun familie. Van 'Zal ik u helpen?' naar 'Wat kunt u zelf en wat heeft u van anderen of van mij nodig?'

Met Positieve Gezondheid voer je gesprekken die zichtbaar maken wat écht belangrijk is voor onze cliënten. Bij gezondheidsproblemen gaan we het gesprek aan hoe de cliënt graag wil dat we ze helpen. In 2023 zijn we gestart met dit project, met als doel dat medewerkers genoeg kennis krijgen van Positieve Gezondheid en deze kunnen toepassen om goede begeleiding en zorg te bieden. Het project werd in 2024 afgerond. In 2025 bekijken we de resultaten, bepalen we of de interventies effectief waren en monitoren we de stijging van de NPS door Positieve Gezondheid verder te integreren in onze zorg- en werkprocessen op alle locaties.



Wat we hebben bereikt in 2024:

- Positieve Gezondheid en het spinnenweb is vanaf 1 oktober 2024 onderdeel/ vraag geworden binnen het waarderingsgesprek om te toetsen of het gevoel van welzijn en de eigen regie is verbeterd. Het is vertaald in de vraag: Sluit de zorg die we bieden aan op wat u zelf belangrijk vindt en past het bij de manier waarop u wilt leven?;
- Op 26-11-2024 is een eerste meting gedaan naar het aantal ingevulde spinnenwebben. Op dat moment waren er 1567 cliënten in zorg, bij 620 cliënten waren er 1 of meerdere vragen vanuit het spinnenweb Positieve Gezondheid ingevuld. Dit is een score van 40%. Gezien de doelstelling van 80% is hier nog verbetering te bewerkstelligen;
- De NPS waarderingsgesprekken is opgevraagd op over de periode mei-oktober 2024. Op een aantal locaties zien we een NPS van 35 of hoger. Tegelijkertijd zien we ook een aantal locaties waar dit nog niet het geval is, hier is nog groei mogelijk. Er is blijvend aandacht nodig is voor het onderwerp Positieve Gezondheid.

Waar we aan gaan werken in 2025:

- De projectleider gaat een advies opleveren hoe Positieve Gezondheid te borgen voor de toekomst;
- In 2025 zijn passende zorg en Positieve Gezondheid ingebed in zorgteams, in taal en in instrumenten;
- De trainingen Positieve Gezondheid zijn geïntegreerd in het Leerplein en alle noodzakelijke medewerkers zijn geschoold;
- Eind 2025 zijn hebben alle zorgplannen een ingevuld spinnenweb.

Advance Care Planning; het voeren van het goede gesprek

Advance Care Planning (ACP) biedt cliënten de mogelijkheid om hun wensen voor toekomstige zorg en behandeling vast te leggen, te bespreken met naasten en zorgverleners, en waar nodig bij te stellen. ACP is belangrijk voor mensen met een kwetsbare gezondheid. Het tijdig herkennen en bespreekbaar maken van het levenseinde helpt hen na te denken over hun wensen voor de palliatieve fase en de rol van naasten. Zorgverleners moeten deze fase van voorbereiden op het levenseinde beter (leren) herkennen en passend weten te handelen. Hierbij is aandacht voor de moeilijkheid van dit gesprek voor de cliënt en naasten. Het doel is de kwaliteit van leven in de laatste levensfase te verbeteren door zorg af te stemmen op de wensen en grenzen van cliënten, en onnodige of niet-passende zorg (bijv. ziekenhuisopnames en onnodige SEH-bezoeken) te verminderen.

Bij Treant is ACP de afgelopen jaren volledig geïntegreerd in de zorg. Het project ACP wordt in maart 2025 afgerond.

Wat we hebben bereikt in 2024:

- In 2024 zijn meer zorgmedewerkers en artsen getraind en inmiddels zijn 82 medewerkers geschoold;
- ACP is een vast onderdeel van onze scholingen Palliatieve Zorg Ouderenzorg;
- Het beleid t.a.v. ACP is definitief vastgesteld.

Waar we aan gaan werken in 2025:

- Rapportages wijzen uit dat bij iedere cliënt een ACP gesprek wordt gevoerd;
- In 2025 volgen nog zes trainingen en worden 12 kennisdragers opgeleid om zelf de training 'ACP-gesprekken' te geven aan collega's;
- Aanstelling van twee implementatieprojectleiders voor de implementatie van het kwaliteitskader Palliatieve Zorg;
- Monitoring van scholing in LMS;
- Borging van ACP wordt overgedragen aan de commissie Palliatieve Zorg.

Familieparticipatie en samen beslissen

De betrokkenheid van familie en naasten bij de zorg van de cliënt wordt steeds belangrijker.

We bespreken verwachtingen open met elkaar. Tijdens zorgplangesprekken stemmen we de zorg zo goed mogelijk af met de cliënt en naasten. We betrekken de cliënt en naasten aantoonbaar bij het opstellen, evalueren en bijstellen van het behandel- en zorgplan.

Participatie wordt vormgegeven door cliënten- en familiepanels, waarin we feedback verzamelen over wat goed gaat en wat beter kan. Cliënten en familie doen mee in lokale cliëntenraden en locatiehoofden overleggen regelmatig met de cliëntenraden. Externe audits beoordelen onze persoonsgerichte zorg en participatie van cliënt en familie in de zorg.

Wat we hebben bereikt in 2024:

- Uitvraag van de cliëntbeleving langdurige zorg en wijkzorg bij cliënten en naasten met de volgende resultaten:

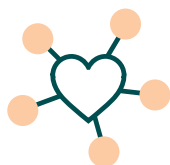
	Aantal	Score zorgkaart Nederland	NPS langdurige zorg	Cliëntwaarderingsgesprekken
Cliënten	169	7,9	27	NPS 32,8, cijfer 8,1
Vertegenwoordigers	162	8,0	26	

Treant ouderenzorg hanteert sinds 2024 een norm van NPS 35 of hoger.

- Positieve beoordeling bij de Qualicor audit op persoonsgerichte zorg:
In het auditrapporten van de deelaudit staat onder andere: *Tijdens de intakeprocedure, wordt informatie holistisch verzameld. Zorgplannen worden ontwikkeld op basis van uitgebreide beoordeling en vastgelegd in het Elektronisch Cliënten Dossier (ECD) mijnCaress. In het zorgdossier is een onderdeel 'Cliënt in beeld' waar het persoonlijk levensverhaal beschreven kan worden, zodat zorgmedewerkers en vrijwilligers rekening kunnen houden met persoonlijke voorkeuren van cliënten. Familieleden kunnen digitaal inzage krijgen in het dossier. Cliënten en familie worden betrokken bij de voorbereiding en uiteindelijke overplaatsing naar andere zorg. Cliënten en familie geven aan dat de organisatie persoonsgerichte zorg hoog in het vaandel heeft. De auditor heeft waargenomen dat medewerkers de cliënten met respect behandelen en actief betrekken bij hun zorg en het dagelijks leven in het woonzorgcentrum. In de gesprekken met cliënten en familie zijn deze observaties bevestigd en heeft de auditor gehoord dat persoonlijke voorkeuren van cliënten en familie meegenomen worden (auditrapport Treant door Qualicor Europe tweede sequential 2024).*

Waar we aan gaan werken in 2025:

- In 2025 willen we starten met een implementatieproject familieparticipatie op locatie Weidesteyn in Hoogeveen. Dit betreft een project van ca. 12-16 weken. Tot nu toe zijn de resultaten hiervan in andere organisaties positief, de betrokkenheid van naasten wordt verbeterd.
- In 2025 wordt deze uitvraag opnieuw uitgevoerd. Eind 2025 is de NPS-score minimaal 35.



Bouwsteen 2: Het bouwen van netwerken

Anderen helpen zit in onze genen. We wijzen onze cliënten de weg in het vaak complexe zorglandschap. We creëren een regionaal zorgnetwerk om de zorg optimaal en dichtbij huis te organiseren. We zoeken verbinding en samenwerking met andere zorgaanbieders zoals huisartsen. Om samen goede zorg te leveren, maar ook om hen te ontlasten. Bijvoorbeeld door te investeren in regionale preventieprogramma's. (Meerjarenbeleidsplan 2022-2027)

We zorgen ervoor dat cliënten 24/7 toegang hebben tot de zorg die ze nodig hebben. Als zorg niet direct beschikbaar is, zoeken zorgbemiddelaars samen met huisartsen, andere zorgorganisaties, ziekenhuizen en andere zorgaanbieders naar alternatieve oplossingen. We werken samen in de zorgketen om regio-breed patiëntenparticipatie goed vorm te geven. We houden ons aan afspraken met ketenpartners over het verzamelen van feedback van cliënten en bewoners. We willen door onze partners gezien worden als een goede samenwerkingspartner.

Netwerk van de cliënten versterken en samenwerking met mantelzorgers

Mantelzorg (informele zorg) en professionele zorg (formele zorg) hebben beiden hun eigen dynamiek, kracht en kwaliteit. Professionele zorg vereist deskundigheid, opleiding en ervaring, wat mantelzorgers niet kunnen overnemen. Mantelzorgers kennen de cliënt goed en kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het verhogen van de kwaliteit van leven van de cliënt. Treant werkt nauw samen met mantelzorgers en betreft hen zoveel mogelijk bij de zorg.

Professionals, mantelzorgers en naasten vormen samen het netwerk van de cliënt. De verwachte zorgvraag en het gebruik van technologische hulpmiddelen wordt regelmatig besproken met de cliënt en naasten, evenals de informele zorg. We hebben Positieve Gezondheid in onze zorgprocessen opgenomen, zodat het sociale netwerk van de cliënt beter in kaart wordt gebracht en versterkt. Dit versterkt ook de samenwerking met mantelzorgers in de wijk.

Tijdens het intakegesprek kijken we naar de huidige en gewenste rol van de mantelzorger(s). Als de mantelzorger overbelast is, krijgt hij/zij de ruimte en tijd om tot rust te komen. De mantelzorger wordt dan tijdelijk ontlast en de inzet van de mantelzorger wordt later opnieuw besproken, maar in ieder geval tijdens de eerste zorgplanbespreking/EZO (evaluatie van zorg). Alle afspraken met de mantelzorger(s) worden vastgelegd in het zorgplan en regelmatig geëvalueerd, bij voorkeur tijdens de planbespreking/ EZO (evaluatie van zorg). In het gesprek met de cliënt en mantelzorger wordt ook de betrokkenheid van de mantelzorger(s) besproken en of de inzet naar tevredenheid van alle partijen

verloopt. Eventuele afspraken worden genoteerd in de cliëntagenda. De mantelzorger weet wie zijn vaste aanspreekpunt is bij de zorgmedewerkers. Op wijk- en locatieniveau worden initiatieven georganiseerd om mantelzorgers te ondersteunen in kennis en deskundigheid.

Netwerksamenwerking met huisartsen en specialist ouderengeneeskunde

We willen in de toekomst verantwoorde zorg blijven bieden aan de groeiende groep (kwetsbare) ouderen in Drenthe. Dit vraagt om samenwerking in de regio. Treant werkt samen met Dokter Drenthe in Hoogeveen en Emmen om kwetsbare ouderen thuis beter te ondersteunen. In 2024 zijn proeftuinen gestart om verschillende samenwerkingsverbanden uit te proberen, met als doel betere zorgkwaliteit voor kwetsbare ouderen thuis.

Daarnaast hebben de specialisten ouderenzorg samen met Tangenborgh de avond-, nacht- en weekenddiensten in het hele werkgebied van Treant en Tangenborgh georganiseerd. Treant Ouderenzorg is ook aangesloten bij Samen Slimmer Drenthe. De Triage Verpleegkundige Dienst (TVD) is actief voor alle 17 locaties, en in 2024 is deze dienst verder uitgerold naar de regio in samenwerking met Tangenborgh.

Regionaal samenwerken en modern werkgeverschap

In Drenthe hebben zorginstellingen te maken met grote tekorten op de arbeidsmarkt. Daarom werken verschillende organisaties samen om de bedrijfsvoering efficiënter te maken. In Zuid-Drenthe wordt de onplanbare nachtzorg in de wijk geleverd door vijf partijen. Door slim samen te werken, kan de zorg efficiënt en doelmatig worden ingericht en de zorg wordt regelmatig geëvalueerd en bijgesteld.

Treant neemt ook deel aan het transformatieplan Palliatieve Zorg en Advance Care Planning (ACP) in Drenthe en Steenwijkerland. Dit platform is goedgekeurd door zorgverzekeraars Zilveren Kruis en VGZ. Er wordt al jaren gewerkt aan het verbeteren van palliatieve zorg. Er zijn afspraken gemaakt over ACP-gesprekken en informatie-uitwisseling.

Landelijk aansluiten bij lerende netwerken en specialistische zorg

We nemen actief deel aan regionale en landelijke netwerken en kenniscentra. Voorbeelden van netwerken waarin Treant een actieve rol speelt zijn AWIZ (Anders Werken In de Zorg) Drenthe en het UNO-UMCG. Binnen het UNO-UMCG netwerk wordt actief samengewerkt aan de volgende projecten/thema's:

- Het onderzoek "Van moeten naar mogen", dat gaat over dubbele medicatiecontrole;
- Veilige geluidsomgeving: inmiddels is het zogeheten MoSART+ project gestart, dat gaat over het bewust maken van zorgverleners m.b.t. de impact van geluid. In maart 2025 wordt er onder meer kennis gedeeld op het Dementiecongres;
- Familieparticipatie: in 2025 zal er een nieuw project starten om de betrokkenheid van naasten te vergroten.

Wat we hebben bereikt in 2024:

- TVD is in de regio uitgerold in samenwerking met Tangenborgh
- Treant neemt deel aan twee proeftuinen vanuit Dr. Drenthe:
 - 'Werken met kernteams' in Emmen, waarbij in samenwerking met huisartsen, Icare en Tangenborgh de complexe problematiek in de thuissituatie gezamenlijk en zo veel mogelijk aan de voorkant wordt opgepakt en opgelost.
 - Proeftuin gericht op het sociaal domein in Hoogeveen;

- Sinds de zomer 2024 is de samenwerking met Tangenborgh voor de avond-nacht- en weekenddiensten uitgebreid naar het hele werkgebied van Treant (ook voor Westerkim en Mantingerbrink);
- Informele zorg wordt in kaart gebracht tijdens de intake;

Waar we aan gaan werken in 2025:

- In 2025 willen we de regionale samenwerkingen versterken door:
 - Samenwerkingsnetwerken in kaart te brengen
 - Een bewuste strategie voor participatie te volgen
 - Samen te werken aan innovatie, passende zorg en vastgoed in de regio onder meer via de kerngroepen van het VVT-netwerk in Drenthe.
- Beleid vaststellen voor het inzetten van het SOFA-model¹ om misverstanden te verminderen en de betrokkenheid te vergroten;
- De COUP² -methode of werkwijze gaan gebruiken;
- Eind 2025 worden alle proeftuinen geëvalueerd en bekeken welke in Drenthe worden uitgerold

¹SOFA staat voor Samenwerken, Ondersteunen, Faciliteren en Afstemmen

²COUP staat voor Contact leggen, Ondersteunen, Uitnodigen en Participeren



Bouwsteen 3: Het werk organiseren

Zorg is en blijft mensenwerk. Onze toegewijde medewerkers maken elke dag weer het verschil voor onze cliënten. Dat waarderen en stimuleren we. De komende jaren stijgt de zorgvraag terwijl de beroepsbevolking afneemt, dus moeten we het werk slimmer organiseren. Dit doen we door technologische en digitale innovaties die de zorgprofessionals ontlasten. Zo kunnen we ook in de toekomst warme en persoonlijke zorg blijven verlenen.

Magneetorganisatie en verpleegkundig zeggenschap

Treant wil een organisatie zijn waar zorgprofessionals graag werken, leren en langdurig aan verbonden blijven. In 2024 hebben we ervoor gekozen om een magneetorganisatie te worden, waarbij goede zorg centraal staat. Verpleegkundigen en verzorgenden nemen de regie in het verbeteren van zorg, hebben inzicht in verpleeg-sensitieve indicatoren en kunnen proactief sturen op de kwaliteit van zorg tijdens het verpleegkundig proces. Ze passen geleerde lessen toe op basis van Evidence-Based Practice (EBP) en hebben toegang tot data over de uitkomsten van de door hen geleverde zorg.

In 2025 werken we binnen het project 'Magneetorganisatie' aan drie deelprojecten:

- **Kwaliteit van zorg:** Ontwikkelen van beleid en een werkwijze om ervoor te zorgen dat verpleegkundigen en verzorgenden direct betrokken zijn bij het verbeteren van de kwaliteit van de zorg, door inzicht in verpleegkundige indicatoren en het proactief sturen daarop op een vast moment op de dag.
- **Onderzoek en Evidence Based Practice (EBP):** We bouwen en implementeren een structuur voor onderzoek en EBP en stimuleren dat er meer onderzoek en EBP wordt gedaan
- **Zeggenschap (councilstructuur):** We vergroten de zeggenschap en onderlinge samenwerking van verpleegkundigen en verzorgenden gericht op het professionaliseren van het beroep en het verhogen van de kwaliteit van zorg. Hiertoe zetten we een councilstructuur op.

Wat we hebben bereikt in 2024:

- Iedere locatie heeft een 'magnet motor' (1 verpleegkundige van de locatie als aanspreekpunt)
- Monitor zeggenschap (landelijk) is wederom uitgevraagd in 2024. De uitkomsten zijn nog niet bekend.

Waar we aan gaan werken in 2025:

- Verpleegkundigen richten een verpleegkundig dashboard in op grond van gekozen indicatoren die gericht zijn op basisveiligheid en grotendeels gebaseerd zijn op het Kwaliteitskader zorg:
 - Advance Care Planning
 - Medicatiefouten
 - NPS-score
 - Wet zorg en dwang
 - Vallen
 - Decubitus
- Verpleegkundigen hebben aangegeven welke uitkomst van de betreffende indicator zij willen zien in een verpleegkundig kwaliteitsdashboard. Dit dashboard wordt maandelijks gemonitord;
- Verpleegkundigen worden gestimuleerd om zelf naar verpleegkundige indicatoren te kijken;
- Indicatoren worden eind 2025 geanalyseerd, geëvalueerd en bijgesteld met behulp van de uitkomsten van clientbeleving en zorgindicatoren;
- Onderzoeken welke nieuwe indicatoren voor 2026 we kunnen vaststellen en toetsen.

Project vitale en succesvolle teams

De afgelopen jaren hebben we binnen de ouderenzorg onder de naam "Treantstijl" geïnvesteerd in zelforganiserende teams. We geloven dat het geven van verantwoordelijkheid aan de professionals helpt in het organiseren van goede zorg en ondersteuning biedt die is afgestemd op de wensen en belevingswereld van de cliënt. Alle teams hebben hier de afgelopen jaren ondersteuning bij gekregen, onder andere van een aantal (interne) teamcoaches.

In het meerjarenbeleidsplan is besloten om teamontwikkeling verder te versterken binnen het gehele Treant-concern. In november 2024 is het project 'vitale en succesvolle teams' gestart. In dit project wordt de methode Teamfactor 7 getest en gebruikt. Teamfactor 7 helpt teams bij het samen aan de slag gaan met het team: van plan naar actie en vervolgens naar resultaat. Een pilot start op 2 locaties in de ouderenzorg (locatie Veltman en de Horst) en op twee afdelingen in het ziekenhuis. De pilot loopt tot eind mei 2025 en geeft ons meer inzicht in het werken met Teamfactor 7.

Wat we hebben bereikt in 2024:

- Start van het project 'vitale en succesvolle teams'.

Waar we aan gaan werken in 2025:

- Pilot op 2 ouderenzorglocaties;
- Onderzoeken van het effect op werkgeluk en vitaliteit van teams en medewerkers en of het bijdraagt aan het behalen van goede resultaten;
- Bij goede resultaten de pilot uitbreiden, meer teams die met Teamfactor 7 gaan werken met hulp van de teamcoaches.

Innovatieprogramma

Binnen Treant is er veel aandacht voor het uitproberen van nieuwe middelen en materialen en het aanmoedigen van medewerkers om hier actief ideeën voor aan te dragen. Daarom bestaat er al jaren een innovatieteam dat deze ideeën verder brengt en actief contact onderhoudt met de locaties en teams. In 2024 is de focus verschoven van het uitproberen van losse initiatieven naar het structureel inbedden van bewezen technologie in het verpleegkundige proces. Het doel is technologie niet alleen beschikbaar te maken voor bewoners, cliënten en mantelzorgers, maar deze technologie ook actief te benutten om zorgmedewerkers te ondersteunen, administratieve lasten te verlagen en werk te besparen. Innovatieve hulpmiddelen worden niet meer als losse projecten getest, maar geselecteerd en ingevoerd op basis van bewezen resultaten, de nadruk ligt op het duurzaam integreren van effectieve technologieën in de zorgpraktijk. De effectiviteit van deze aanpak wordt daarnaast onderzocht in regioverband (AWIZ Drenthe).

Het invoeren van digitalisering wordt versneld, waarbij bewezen innovaties een vast onderdeel worden van de werkwijze. In 2025 ligt de focus op verbeteringen in de basisstructuur, zoals de vervanging van het verpleegkundig oproepsysteem (VOS), de keuze van een nieuw elektronisch cliëntendossier (ECD), het invoeren van een eenduidig elektronisch voorschrijfsysteem (EVS) en het verbeteren van alarmering in de wijk. Dit zorgt voor efficiëntere zorgprocessen, minder administratieve belasting en een betere ondersteuning van zorgteams. Ook wordt geïnvesteerd in een sterke digitale infrastructuur, met een stabiel netwerk, betrouwbare wifi op alle locaties en smartphones als standaard instrument voor de zorgteams. Ook blijven we samen met betrokken zorgprofessionals nieuwe innovaties toevoegen aan ons werkproces.

Om medewerkers goed te ondersteunen tijdens deze veranderingen is het project Digivaardig gestart.

Wat we hebben bereikt in 2024:

- Focus verschoven naar het structureel toepassen van bewezen technologie;
- De medicatiedispenser in de wijkverpleging is beter geïntegreerd in het zorgproces;
- Er zijn voldoende digicoaches aangesteld;
- Uitbreiding van het team met een kwartiermaker Zorgtechnologie & Innovatie die zorgt dat de implementatie goed verloopt en de innovaties gericht zijn op echte meerwaarde in en bij de zorg.

Waar we aan gaan werken in 2025:

- In het jaarplan staan 3 doelen m.b.t. innovatie:
 - De betrokkenheid vanuit de werkvloer uit zich in ten minste 25 aangedragen ideeën tot innovatie vanuit medewerkers;
 - Tenminste 3 innovaties met grote schaalgrootte zijn succesvol geïntegreerd in de zorg;
 - Percentage digistarters is gereduceerd;
- Versneld invoeren van digitalisering;
- Investeren in een sterke digitale infrastructuur;
- Social robotics inzetten ter ondersteuning van de dagstructuur en beeldschermtechnologie;
- Alle locaties en medewerkers kunnen profiteren van training en begeleiding door digicoaches.

Regeldruk verminderen: Ontregel de zorg

Het project 'Ontregel de zorg' vermindert de ervaren regeldruk, zodat zorgprofessionals meer tijd hebben voor waardevolle zorg en meer werkplezier ervaren. In 2023 startten regie- en wijkverpleegkundigen hiermee, zij namen hierbij zelf het initiatief om de regeldruk te verminderen. Dit sluit aan bij de visie van Treant om verpleegkundigen en verzorgenden een leidende rol te geven in de cliëntenzorg.

Voorbeelden van gerealiseerde veranderingen op dit gebied zijn:

1. De frequentie zorgplanbespreking/ evaluatiegesprek wordt besproken en vastgesteld met de cliënt (/eventuele contactpersoon) in samenspraak met de zorgcoördinator. De cliënt wordt geïnformeerd over het wettelijke recht om tenminste tweemaal per jaar de gemaakte afspraken te bespreken en te evalueren en de keuze om af te wijken naar een jaarlijks zorgplan-evaluatiegesprek. De afgesproken frequentie wordt vastgelegd in het zorgplan en jaarlijks opnieuw besproken en geëvalueerd;
2. Het beleid is aangepast t.a.v. overdracht: de SBAR³ kan als hulpmiddel bij de mondelinge overdracht worden gebruikt maar is geen verplichting meer.

Wat we hebben bereikt in 2024:

- In 2024 zijn verpleegkundigen aangesloten bij verpleegkundige councils;
- De frequentie van zorgplanbesprekingen wordt in overleg met de cliënt en zorgcoördinator vastgesteld, vastgelegd in het zorgplan en jaarlijks geëvalueerd;
- Beleid t.a.v. overdracht is aangepast.

Waar we aan gaan werken in 2025:

- Ontregelvoorstellen worden ondersteund door de verpleegkundige councils in 2025;
- Verpleegkundigen richten een verpleegkundig dashboard op grond van de gekozen indicatoren.

³SBAR staat voor *Situation, Background, Assessment, Recommendation*



Bouwsteen 4: Leren en ontwikkelen

Treant biedt medewerkers volop kansen zich verder te ontwikkelen in hun vak, met verschillende leermogelijkheden in een veilige leercultuur. Zo groeien we uit tot een aantrekkelijke werkgever en belangrijke (praktijk-)opleider in de regio. Dat maakt medewerkers ambassadeurs van hun vak.

Treant Academie

In 2024 startte de Treant Academie, waarin de afdelingen opleidingen en bureau medische opleidingen zijn samengevoegd. We blijven investeren in onze medewerkers met formele en informele opleidings- en ontwikkeltrajecten. We zijn bezig om het opleidingsplan care vorm te geven. Een opleidingsplan is de basis vanuit het jaarplan Care, de strategische personeelsplanning care (SPP) en de kwaliteitscommissies. Hierin zijn alle activiteiten rondom leren, opleiden en ontwikkelen opgenomen.

We werken nauw samen met opleidingsinstellingen zoals NHL Stenden, Drenthe College, Noorderpoort en Alfa College, en dit wordt verder uitgewerkt in het opleidingsplan care 2025.

Wat hebben we bereikt in 2024:

- Treant Academie opgestart.

Waar we aan gaan werken in 2025:

- Opleidingsplan wordt verder vormgegeven om te komen tot een uniform opleidingsplan, dat per locatie en afdeling kan worden ingevuld.

Verbetercultuur

Binnen Treant krijgt het concept van 'continu verbeteren' structureel aandacht. Leren en verbeteren van opvallende signalen kan op alle niveaus in de organisatie. We verwachten van onze medewerkers dat zij persoonlijk leiderschap tonen: verantwoordelijkheid nemen, feedback vragen, informatie delen, vragen stellen, zich blijven ontwikkelen en goed met anderen samenwerken.

Niet alleen leren van wat beter kan, ook leren van goede voorbeelden krijgt aandacht.

Er zijn verschillende tools die het continu verbeteren ondersteunen, zoals het gebruik van verbeterborden of de Verbeterflow in Zenya. Het gebruik van deze tools is intussen goed bekend op alle locaties. Bij verbeteringen n.a.v. uitkomsten van bijv. externe audits wordt de verbeterflow standaard gebruikt, bij overige verbetervoorstellen wordt het gebruik gestimuleerd omdat het helpt de PDCA-cyclus goed te doorlopen.

Halfjaarlijks worden analyses uitgevoerd op de incidenten die hebben plaatsgevonden, zodat niet alleen op afdelingsniveau geleerd en verbeterd wordt, maar ook op organisatieniveau. We zijn begonnen met het introduceren van het Safety 2 gedachtegoed: we kijken niet alleen naar wat er fout gaat maar leren ook van wat er goed gaat in de praktijk.

Wat hebben we bereikt in 2024:

- Het project Kort Cyclisch Verbeteren (KCV) is geïmplementeerd, waarbij afdelingshoofden zijn geschoold om teams te begeleiden in het verbeteren van werkprocessen, zodat deze slimmer en eenvoudiger worden ingericht;
- Interne zorginhoudelijke (onaangekondigde) audits zijn voortgezet met een minimale frequentie van eenmaal per jaar. Tijdens deze audits bezoeken (regie)verpleegkundigen de afdeling en lopen mee in het zorgproces. De auditoren toetsen thema's op basis van geconstateerde of verwachte risico's in de directe zorgverlening. In sommige gevallen wordt speciale aandacht besteed aan een specifiek onderdeel van de audit;
- Er werden interne audits op risicovolle thema's en flitsaudits uitgevoerd;
- Onze VIM-coördinatoren zijn in het najaar in een bijeenkomst geschoold op Safety 2 gedachtegoed.

Waar we aan gaan werken in 2025:

- Alle locaties gebruiken verbetertools om de PDCA-cyclus aantoonbaar te doorlopen;
- In 2025 worden verbetercoaches aangesteld om de organisatie structureel te ondersteunen;
- Medewerkers kunnen ondersteuning vragen bij verbetercoaches om hun verbetertools te kiezen en verbeteringen te doorlopen;
- Interne audits worden in 2025 risico-gestuurd uitgevoerd. Locaties en/ of afdelingen gaan op grond van risico's kijken welke audits passend zijn voor de aankomende jaren;
- Verder implementeren van Safety 2 gedachtegoed;
- Het afgelopen jaar kwamen onder andere dagbesteding en revalidatiezorg naar voren als nieuwe thema's, die in 2025 worden onderzocht.

Indicatoren zorg

Met ons Kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) zorgen we voor een proactieve, lerende cultuur waarbij kwaliteit een geïntegreerd onderdeel is van ons dagelijkse handelen. Treant gebruikt het KMS om continu risico's op gebied van veiligheid te signaleren en verbeteringen door te voeren. Daarnaast biedt het KMS relevante informatie voor het vastleggen/opstellen (plan), het uitvoeren (do) van het (strategisch) beleid op gebied van kwaliteit, het evalueren van het beleid (check) en het indien nodig bijstellen hiervan (act). Het doel van het KMS is een geïntegreerd systeem voor zorgkwaliteit waarmee we samen werken aan continue verbetering.

De volgende kwaliteitsindicatoren zijn opgenomen in het KMS:

- **NPS** (Clientervaring)
- **Klachten**
- **WZD** (Wet Zorg en Dwang)
- **Incidenten** (VIM en Calamiteiten)

Wat hebben we bereikt in 2024:

- NPS:

	Aantal	Score zorgkaart Nederland	NPS	NPS Waarderingsgesprekken
Cliënten	169	7,9	27	32,8
Vertegenwoordigers	162	8,0	26	
PREM Wijkzorg	187	7,9	21	
PREM VPT-MPT	28	7,6	0	

- Klachten: In 2024 waren er 47 klachten. Dit is een afname t.o.v. 2023. Het thema communicatie en gedrag behelst de grootste meldcategorie;
- WZD: Er zijn totaal 57 meldingen opgenomen in ons WZD-dashboard. In 2024 zijn er 43 registraties van onvrijwillige zorg en 11 registraties van vrijwillig zorg met beperkingen in beweging;
- Incidenten (VIM en Calamiteiten): Er zijn 6903 meldingen geregistreerd in ons VIM-dashboard. Wij meten hierin de afgesproken doorlooptijd van een melding, in 2024 was de gemiddelde doorlooptijd 16 dagen, dit is binnen de afgesproken norm. 1008 meldingen hebben wel de deadline overschreden, dit is boven onze afgesproken norm. Er zijn 56 hoog risico meldingen geregistreerd.

Waar we aan gaan werken in 2025:

- Integraal kwaliteitsdashboard per locatie voor inzicht in real-time data;
- Toevoegen van de indicator Psychofarmaca;
- Indicatoren ontwikkelen die gericht zijn op effectiviteit en inhoud (o.a. uitvoeren Prisma-Light onderzoeken bij incidenten en gebruik Safety-2-instrumenten);
- Gesprekskaarten van 'Tijd voor Verbinding' (landelijk veiligheidsprogramma) inzetten om gespreksonderwerpen in te brengen op locaties en afdelingen;
- Safety 2 gedachtegoed wordt onderdeel van het werkproces op het gebied van veiligheidsincidenten.

Programma Werkgeluk

Bij Treant vinden we het belangrijk dat onze medewerkers vitaal zijn, zich gewaardeerd voelen en invloed hebben op hun werk. Samen werken in verschillende teams geeft ons energie. Onze medewerkers zijn trots op zichzelf, hun werk, hun team en op Treant. Dat dragen zij uit en bevelen ons aan als werkgever en zorgaanbieder.

Goed werkgeverschap betekent voor ons werken met plezier en duurzaam inzetbaar blijven. We willen in de regio bekend staan als een aantrekkelijke werkgever. We meten de medewerkerstevredenheid door een uitvraag twee keer per jaar, waarbij de resultaten op teamniveau worden geanalyseerd en samen met het team een plan van aanpak wordt opgesteld om de medewerkerstevredenheid te verbeteren.

Treant ondersteunt medewerkers in hun veerkracht door o.a. te focussen op werkgeluk. Gelukkige medewerkers zitten beter in hun vel, zijn vitaler en creatiever, wat ook onze cliënten ten goede komt. We gebruiken de methode van geluksprofessor Patrick van Hees om (werk)geluk te vergroten, die draait om drie bouwstenen: Doelen, Oplaadpunten en Mensen (D.O.M.). Alle drie bestaan ze uit verschillende geluksvoorspellers, grafisch weergegeven als blaadjes in een (geluks) boom. We willen ervoor zorgen dat alle collega's de geluksboom kunnen gebruiken en dat alles wat Treant aanbiedt op het gebied van werkgeluk daaraan is gekoppeld. Er zijn teamsessies over wat geluk inhoudt en hoe medewerkers dit individueel en binnen hun team kunnen vergroten.

In ons Vitaliteitshuis helpen we medewerkers met zelfinzicht en kennis van hun talenten, die bijdragen aan werkgeluk, ontwikkeling en zelfsturing.

Wat hebben we bereikt in 2024:

- Er zijn 14 collega's opgeleid tot trainer werkgeluk;
- Er zijn 4 teamsessies werkgeluk gegeven in de ouderenzorg;
- Er is een digitale test ontwikkeld voor een eigen geluksrapport (de CHAP);
- De fysieke geluksboom heeft op 15 locaties een vaste plek gekregen;
- Werkgeluk en vitaliteit verbinden en daarmee gezamenlijk bewustwording creëren bij medewerkers voor hun eigen invloed op (werk)geluk & vitaliteit;
- Bij het medewerker tevredenheidsonderzoek in juni was het gemiddelde cijfer een 7,5, waarbij 82% een 7 of hoger geeft.

Waar we aan gaan werken in 2025:

- Wij willen de uitstroom van medewerkers < 15% houden
- Verzuim < 7% voor de hele ouderenzorg. Dit doen wij door:
 - Bewustzijn bij medewerkers over duurzame inzetbaarheid
 - Verzuimreductie met maatwerkinterventies
 - Een plan van aanpak per locatie waarmee onderliggende verklarende factoren kunnen worden aangepakt
- Boeien en binden van medewerkers vormgeven door:
 - Goede inwerktrajecten
 - Magneetorganisatie principes goed inbedden in de ouderenzorg
 - Een positief leerklimaat in teams ontwikkelen
 - Maatwerkplannen per team opstellen naar aanleiding van de uitkomsten van het medewerker tevredenheidsonderzoek 2025, om te komen tot succesvolle en vitale teams. Dit moet ervoor zorgen dat medewerker tevredenheid > 8 scoort.
 - Realisatie jaargesprekken > 95%
- We organiseren inspiratiesessies voor alle medewerkers over werkgeluk.
- We maken een koppeling tussen werkgeluk en het leiderschapsprogramma
- Werkgeluk is een thema in het jaargesprek
- Betere vindbaarheid van aanbod m.b.t. werkgeluk & vitaliteit

Perspectief naar 2025

Het jaarplan 2025 van de ouderenzorg van Treant richt zich op de doorontwikkeling en vernieuwing van de ouderenzorg, met als strategisch speerpunt het ontwikkelen van een gedeelde visie op zorg en een herijking van het meerjarig vastgoedplan. Dit vormt de basis voor toekomstbestendige zorg in de regio. Specifieke aandacht gaat uit naar de verdere ontwikkeling van geriatische revalidatiezorg (GRZ) en wijkverpleging, om nadrukkelijker invulling te geven aan de opgave om in onze regio ouderen langer te laten thuis wonen. Innovatie speelt hierbij een sleutelrol: technologie en digitalisering worden structureel geïntegreerd in zorg- en ondersteunings-processen. Daarnaast staat de ontwikkeling van medewerkers en teams centraal, met een focus op goed werkgeverschap, professionele groei en het versterken van team-functioneren. Ook wordt geïnvesteerd in samenwerking met stakeholders, zoals gemeenten en woningcorporaties, om zorg en huisvesting optimaal op elkaar af te stemmen en de ouderenzorg toekomstbestendig te maken.