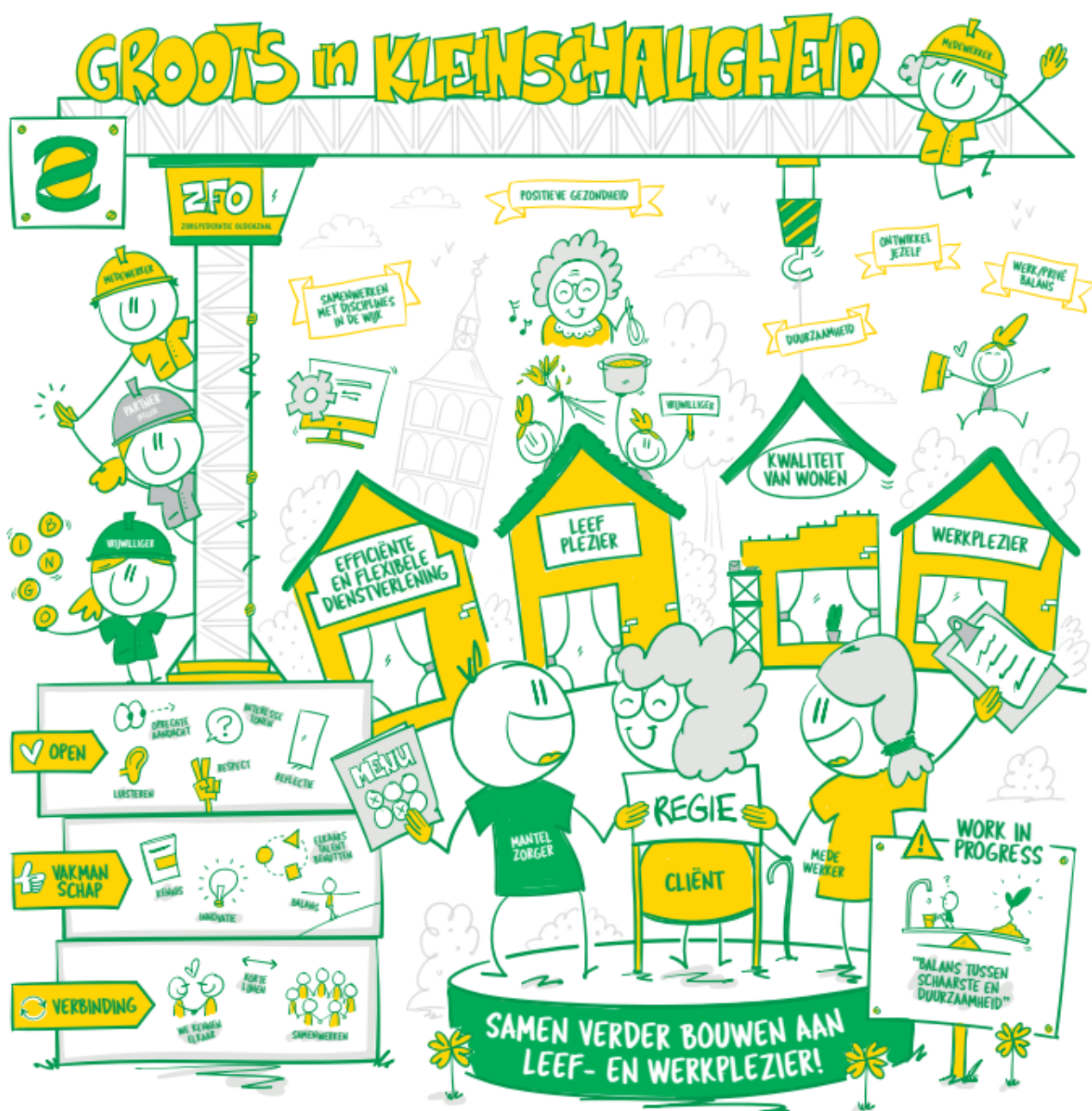




zorgfederatie
oldenzaal

Jaarverslag 2022



Inhoudsopgave

| | |
|---|-----------|
| Inleiding | 3 |
| Hoofdstuk 1: Profiel Zorgfederatie Oldenzaal | 4 |
| 1.1 Algemeen profiel Zorgfederatie Oldenzaal | 4 |
| 1.2 Doelgroepen | 4 |
| 1.3 Missie, visie en kernwaarden | 5 |
| 1.4 Besturingsfilosofie | 6 |
| 1.5 Organisatiestructuur | 6 |
| 1.5.1. Organogram | 7 |
| 1.5.2. Intern toezicht | 7 |
| 1.5.3. Medezeggenschapsstructuur | 7 |
| 1.6. Wat is er gedaan in 2022? | 8 |
| Hoofdstuk 2: Leefplezier | 9 |
| 2.1 Wat is er gedaan in 2022? | 9 |
| 2.2 Analyse Wet Zorg en Dwang | 12 |
| 2.3 Cliëntwaardering | 14 |
| 2.4. Veiligheid | 15 |
| 2.4.1. Klachten | 15 |
| 2.4.2. Indicatoren basisveiligheid | 15 |
| 2.4.3. Incidenten geweld tussen cliënten | 15 |
| Hoofdstuk 3: Woonplezier | 16 |
| 3.1 Visie op ouderenzorg gemeente Oldenzaal | 16 |
| 3.2 Wat is er gedaan in 2022? | 16 |
| Hoofdstuk 4: Werkplezier | 18 |
| 4.1 Wat is er gedaan in 2022? | 18 |
| 4.1.1. Strategisch Personeelsbeleid | 18 |
| 4.1.2. Leren en Ontwikkelen | 19 |
| 4.1.3. Arbeidsmarkt | 20 |
| 4.1.4. Vrijwilligers | 21 |
| 4.2 Personeelssamenstelling | 22 |
| Hoofdstuk 5: Flexibele en efficiënte dienstverlening | 25 |
| 5.1. Wat is er gedaan in 2022? | 25 |
| 5.1.1. Technologie | 25 |
| 5.1.2. Samenwerking | 26 |
| Hoofdstuk 6: Bestuur, toezicht, medezeggenschap | 28 |
| 6.1. Normen voor goed bestuur | 28 |
| 6.2. Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur | 28 |
| 6.3 Samenstelling Raad van Toezicht | 28 |
| 6.4 Toepassing Governancecode Zorg 2022 | 28 |
| Hoofdstuk 7: Financiën en bedrijfsvoering | 30 |
| 7.1 Wat is er gedaan in 2022? | 30 |

| | |
|---|-----------|
| 7.1.1. Processen | 30 |
| 7.1.2. AVG | 30 |
| 7.1.3. Informatieveiligheid | 31 |
| 7.2 Samenvatting financiën boekjaar 2022 | 31 |
| 7.3 Stand van zaken per balansdatum | 32 |
| 7.4. Toelichting op frauderisicobeheersmaatregelen en de continuïteitsverwachtingen | 33 |
| Hoofdstuk 8: Verbeterparagraaf | 35 |
| 8.1. Terugblik op de verbeterparagraaf uit kwaliteitsplan | 35 |
| Hoofdstuk 9: Risico's | 39 |
| 9.1. Risico's uit kwaliteitsplan 2022 en de ontwikkeling hiervan | 39 |
| Hoofdstuk 10: Toekomst | 41 |
| Bijlage 1 Organisatiestructuur en organogram | 42 |
| Bijlage 2 Visie | 43 |

Inleiding

Voor u ligt het jaarverslag 2022. Vanuit het kwaliteitskader verpleeghuiszorg heeft elke organisatie de verplichting een kwaliteitsverslag over 2022 te schrijven. Daarnaast is het sinds verslagjaar 2022 ook verplicht voor zorgorganisaties om een bestuursverslag te schrijven, vanuit de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (wet marktordening gezondheidszorg). Zorgfederatie Oldenzaal heeft ervoor gekozen om 1 verslag te schrijven, organisatiebreed, waarin zowel de eisen van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg als de eisen vanuit de Regeling openbare verantwoording WMG zijn opgenomen.

De indeling van het jaarverslag 2022 is gebaseerd op het kwaliteitsplan 2022, de hoofdstukken zijn gebaseerd op de ambities uit de Meerjarenambitie 2021-2025 'Samen verder bouwen aan leef- en werkplezier', aangevuld met bestuur & toezicht en financiën & bedrijfsvoering.

Het thema voor 2022 was *"In de steigers"*. Het onderwerp is gebaseerd op de Meerjarenambitie 2021-2025 'Samen verder bouwen aan leef- en werkplezier'. Het maakt een start met de uitwerking van de ambities voor de periode 2021 - 2025, vandaar de titel 'in de steigers'. Steigers gebruik je immers om het bouwwerk wat je aan het creëren of opknappen bent, goed en veilig te benaderen. Je kunt er beter bij, met meerderen tegelijk, vormt een platform voor opslag van materialen en het kost minder energie dan het balanceren op ladders alleen. Daarnaast is er al een goed fundament vanuit het verleden, dus bouwen we verder met de resultaten van de afgelopen jaren en bestendigen we de doelen uit 2021.

2022 is wederom gestart met (de dreiging van) het coronavirus. In de eerste drie maanden zijn verschillende bewoners en thuiszorgcliënten positief getest waarbij het ziekteverloop relatief mild was. De impact van het virus was met name groot door het ziekteverzuim onder medewerkers. Fysieke bijeenkomsten en scholingen hebben geen doorgang kunnen vinden en ook waren er beperkingen in de activiteiten voor cliënten. Vanaf april werd er langzaam weer meer mogelijk, zijn maatregelen geleidelijk losgelaten en zijn jaarplanpunten weer opgepakt.

Hoofdstuk 1: Profiel Zorgfederatie Oldenzaal

1.1 Algemeen profiel Zorgfederatie Oldenzaal

Zorgfederatie Oldenzaal is een kleinschalige organisatie. De organisatie biedt een integraal aanbod van wonen, zorg, welzijn, behandeling, dagbesteding en diensten aan ouderen met uiteenlopende vragen in het werkgebied wat voornamelijk gericht is op Oldenzaal en de directe omgeving daarvan. Zij biedt haar integrale aanbod in de woonzorgcentra Mariahof en Scholtenhof en op ontmoetingslocaties voor dagbesteding. Zorgfederatie Oldenzaal biedt tevens thuiszorg. De organisatie is kleinstedelijk van aard met aandacht voor de vraagstukken die er liggen vanuit de plattelandsomgeving. Zorgfederatie Oldenzaal is op 1 januari 1997 ontstaan uit een fusie tussen Mariahof en Scholtenhof.

| Zorgfederatie Oldenzaal | |
|--|--|
| Adres | Fonteinstraat 55 |
| Postcode | 7573 CG |
| Plaats | Oldenzaal |
| Telefoonnummer | 0541 513433 |
| KvK nummer | 41032283 |
| E-mailadres | info@zorgfederatieoldenzaal.nl |
| Internetpagina | www.zorgfederatieoldenzaal.nl |
| Concertypering WTZa en andere bedrijfsactiviteiten | Verpleging, verzorging en wijkverpleging (Zvw of Wlz) Maatschappelijke ondersteuning (Wmo 2015) |

1.2 Doelgroepen

Zorgfederatie Oldenzaal is een generalist voor ouderen met uiteenlopende vragen. Dat betekent dat medewerkers kijken en luisteren naar vragen van de cliënt vanuit een brede invalshoek. Er wordt zowel brede kennis ingezet gericht op ouderenzorg als ook specialistische kennis, bijvoorbeeld casemanagement dementie of wondzorg. Voor vragen die het vakgebied van een behandelaar raken, heeft de organisatie samenwerking met andere organisaties, zo nodig wordt er nieuwe samenwerking gezocht. Zorgfederatie Oldenzaal staat klaar voor:

- Mensen met dementie.
- Mensen met een ernstig chronische aandoening met cognitieve problemen.
- Mensen met somatische aandoeningen.
- Mensen die kortdurend revalideren.
- Mensen met kortdurende opname/tijdelijk verblijf/recreatie.
- Mensen met een broze gezondheid in een palliatieve fase.

| Gemiddeld aantal cliënten in 2022 | | |
|-----------------------------------|-------------|-------------|
| | Mariahof | Scholtenhof |
| ZZP 4 | 0 | 1 |
| ZZP 4+ | 2 | 5 |
| ZZP 5+ | 31 | 41 |
| ZZP 6+ | 6 | 13 |
| ZZP 7+ | 4 | 6 |
| ZZP 8+ | | 1 |
| ZZP 9b | | 1 |
| ZZP 10+ | 0,5 | 1 |
| Totaal | 43,5 | 69 |

1.3 Missie, visie en kernwaarden

In onze Meerjarenambitie 2021-2025 'Samen verder bouwen aan leef- en werkplezier!' zijn de (hernieuwde) missie en visie opgenomen, te weten:

Missie

Samen met mantelzorgers en vrijwilligers richten wij ons op leefplezier voor u als oudere, zodat u merkbaar kunt blijven genieten van het leven, ook bij veranderingen in uw gezondheid of in uw woon- of leefsituatie. Betekenisvol bijdragen aan uw leefplezier betekent voor ons werkplezier en evenzo belangrijk: waardering. Waar nodig werken we samen met partners. We kijken naar wat er wel kan in zorg, welzijn en wonen zodat u zich gezien, comfortabel en veilig voelt. Wij ondersteunen u bij het houden van balans en regie.

Om onze kerntaak, de missie, te kunnen realiseren hebben wij in een uitgebreide visie beschreven hoe wij denken onze kerntaak te willen realiseren. Elk thema van deze visie kent zijn eigen verdieping. In bijlage 2 wordt deze visie toegelicht.

Onze Visie kent de volgende thema's:

- *Wij kennen de cliënt*
- *Wij kennen de mantelzorger*
- *Wij kennen onze medewerkers*
- *Wij kennen de vrijwilliger*
- *Wij kennen ons vak*
- *Wij kennen onze organisatie*
- *Wij zijn zichtbaar in de wijk en werken samen*

Onze kernwaarden benadrukken waar we voor staan en wat we waar willen maken.

Wij gaan uit van onze kernwaarden

- Open
 - Wij staan open voor mensen en wensen en denken in mogelijkheden. Wij hebben oprechte aandacht door tijd en ruimte te nemen voor contact.
 - Wij zijn gastvrij, open, nieuwsgierig, empathisch, gelijkwaardig, vriendelijk, hebben aandacht en staan open voor ontwikkelingen.
 - Wij zijn nieuwsgierig, proactief en ondernemend. Wij weten elkaar te vinden, zijn (kritisch) zelfreflecterend en vragen om hulp. Wij geven elkaar feedback op een respectvolle manier. Wij raadplegen deskundigen waar nodig.
 - Waar nodig gaan we uit van social return om in gezamenlijkheid naar elkaar om te zien. Dit bevordert duurzaamheid.
- Verbinding
 - Wij werken samen met respect, vertrouwen en in verbinding.
 - Wij kennen de cliënt en diens verwanten. Wij verbinden ons aan hen, ook voordat ze cliënt zijn. Wij kennen elkaar ook als collega's en vrijwilligers en benutten elkaars kwaliteiten. Er zijn korte lijnen tussen cliënt, familie, medewerkers, vrijwilligers en andere betrokkenen.
 - Wij zijn in verbinding met samenwerkingspartners en het maatschappelijk veld en netwerk in Oldenzaal en zijn op de hoogte van maatschappelijke ontwikkelingen. Wij zetten in op duurzame relaties.
- Vakmanschap
 - Cliënten worden behandeld zoals zij dat wensen op basis van de juiste vakkennis.
 - Wij kennen ons vak en en versterken elkaar in ons vakmanschap. Wij maken gebruik van elkaars talenten en inspireren elkaar.
 - Wij zijn bereid onze kennis continu te vergroten door (vakinhoudelijke) kennis uit te bouwen. Wij zijn innovatief en ontwikkelen onszelf continu en ondersteunen collega's, cliënten, betrokkenen en vrijwilligers hierin. Wij zetten in op duurzaamheid in ons handelen.

Dit is ons motto, onze lijfspreuk: **Samen, vertrouwd, dichtbij.**

De visuele weergave van de MJA staat als 'praatplaat' op de voorpagina van dit jaarverslag.

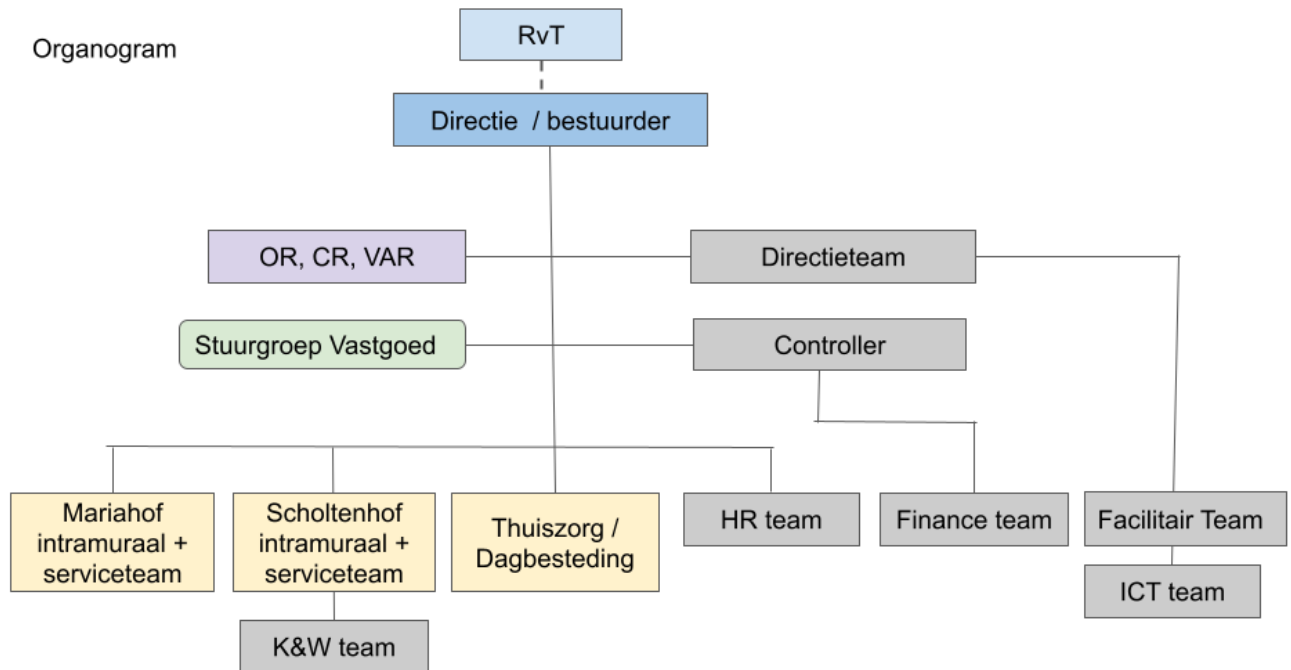
1.4. Besturingsfilosofie

De besturingsfilosofie van Zorgfederatie Oldenzaal is een combinatie van de filosofie van zelforganisatie en 'management by walking around'. Een hybride aansturing waarin de intramurale-, thuiszorg- en serviceteams de vrijheid krijgen om de cliënt te ondersteunen bij zorg en in welzijnsactiviteiten en daarnaast een beroep kunnen doen op dienstverlenende teams in de organisatie met een heldere aansturing.

1.5 Organisatiestructuur

Zorgfederatie Oldenzaal is een stichting met één Directeur Bestuurder en een Raad van Toezicht, Cliëntenraad, VVAR en Ondernemingsraad. De structuur kenmerkt zich als teams die aan de hand van kaders zelforganiserend werken en leiding ontvangen van een leidinggevende. Zij worden gefaciliteerd door een kleine staf.

1.5.1. Organogram



1.5.2. Intern toezicht

In het Reglement Raad van Bestuur zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd van de Raad van Bestuur oftewel de directeur bestuurder. Tevens is vastgelegd dat de directeur/bestuurder rechtstreeks verantwoording verschuldigd is aan de Raad van Toezicht voor het bestuur en de algemene gang van zaken. De wijze waarop de directeur bestuurder verantwoording aflegt aan de Raad van Toezicht is geregeld middels het Informatieprotocol. Het Reglement Raad van bestuur is opgesteld met inachtneming van de wettelijke bepalingen, de Governancecode Zorg 2017, alsmede de statutaire bepalingen van de Stichting en is hierop een aanvulling.

1.5.3. Medezeggenschapsstructuur

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad behartigt met 9 leden de belangen van alle werknemers in de organisatie, ongeacht werkplek, functie en positie. Vanuit het oogpunt van welzijn, positie en belangen van (individuele) medewerkers draagt de OR bij aan het (algemeen) organisatiebelang, goed werkgeverschap en onderlinge samenwerking.

De ondernemingsraad vergadert openbaar en heeft 8x per jaar een overlegvergadering met de directeur bestuurder. Actuele thema's worden ter informatie, advisering of instemming aangeboden. De ondernemingsraad maakt een separaat jaarverslag en brengt frequent een nieuwsbrief uit.

Cliëntenraad

De cliëntenraad heeft als de taak om - binnen het kader van de missie, visie en doelstellingen van de organisatie - de gemeenschappelijke belangen van alle cliënten (en hun naasten) van Zorgfederatie Oldenzaal te behartigen. De cliëntenraad maakt zich hiervoor sterk door vanuit cliëntperspectief te

kijken naar de gemeenschappelijke belangen voor leefplezier, kwaliteit van leven en veiligheid van cliënten.

De cliëntenraad vergadert frequent en heeft 7x per jaar een vergadering met de directeur bestuurder. Actuele thema's worden ter informatie, advisering of instemming aangeboden.

VVAR

De vanuit het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg ingestelde VVAR is een onafhankelijk adviesorgaan welke de belangen van de verpleegkundige- en verzorgende beroepsgroep vertegenwoordigt. Aan de naam, de VAR is in 2022 een V toegevoegd. Deze staan voor een bredere doelgroep, verpleegkundigen en verzorgenden. De VVAR heeft zich tot doel gesteld proactief mee te denken en te praten over verpleegkundige-, verzorgende-, organisatorische- en landelijke ontwikkelingen. Dit om de medewerkers verder te professionaliseren en te faciliteren in het uitvoeren van hun dagelijkse werkzaamheden. De VVAR heeft 6 leden en vergadert frequent.

VVAR en OR kunnen overlappende onderwerpen treffen. Waar samen opgetrokken kan worden gebeurt dat, ieder vanuit zijn eigen doelstelling.

De OR en CR hebben een reglement. Het reglement van de VVAR is nog in ontwikkeling.

1.6. Wat is er gedaan in 2022?

Besturingsfilosofie

Om de besturingsfilosofie goed neer te zetten is (tijdelijk) geïnvesteerd in aansturende capaciteit met een extra leidinggevende thuiszorg, een kwartiermaker, coördinator facilitair, ICT coördinator en kwaliteitsverpleegkundigen. Deze nieuwe werkwijze is begin 2022 ingevoerd. Een eerste evaluatie en monitoring wordt in 2023 gehouden. Belangrijke criteria voor monitoring zijn: transparantie op taakverdeling, duidelijk eigenaarschap en werkplezier.

Samen in balans

In de loop van het verslagjaar werd het onder controle krijgen van stijgende kosten een belangrijk aandachtspunt. Door de combinatie van arbeidsmarktproblematiek met moeilijk te vervullen vacatures', hoog ziekteverzuim en stijgende kosten van energie en voeding werd het noodzakelijk een andere aanpak te kiezen en een ombuigingsprogramma te ontwikkelen, getiteld 'Samen in balans'. Dit programma bevat maatregelen die structureel tot lagere uitgaven moeten leiden met behoud van goede kwaliteit van zorg en welzijn met een passende inzet van medewerkers. Het programma is op 1 januari 2023 van start gegaan.

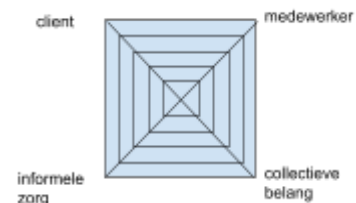
Hoofdstuk 2: Leefplezier

Zorgfederatie Oldenzaal staat voor Leefplezier, ze draagt hieraan bij en biedt persoonsgerichte zorg, afgestemd op individuele behoeften, met ruimte voor welbevinden, comfort en veilige zorg. De organisatie wil graag worden herkend als een *kleinschalige, open organisatie* waarbij ouderen, hun familie en vrienden, vrijwilligers en bedrijven zich gekend en welkom voelen. Het streven is dat cliënten een prettig leven hebben waarbij met persoonsgerichte zorg gewerkt wordt aan 'leefplezier' en 'omgaan met achteruitgang'. Soms gaat het om welbevinden, een andere keer om comfort bieden.

2.1 Wat is er gedaan in 2022?

Zorgfederatie Oldenzaal vindt het belangrijk om haar cliënten goed te kennen:

- Onze betrokkenheid begint thuis bij de cliënt. Daar zijn wij te gast. Wij luisteren en kijken op het juiste moment, met respect en wederzijds vertrouwen.
- Samen (in het vierkant: cliënt, medewerker, informele zorg en collectieve belang) vinden we de juiste balans in datgene wat betekenisvol is en leefplezier geeft.
- Alle momenten van leefplezier zijn bouwstenen voor kwaliteit van leven, welzijn en zingeving. Dit is terug te vinden in persoonlijke beleving en in de leef- en woonomgeving van de locaties. Veiligheid van de cliënt én de veiligheid van anderen lopen hier als een rode draad doorheen.
- Vertrouwde gewoonten en dat wat de cliënt gewend is zelf te bepalen en zelfstandig te doen, stimuleren wij. Datgene wat de cliënt gewend was te doen, samen met de mantelzorger, zetten we zoveel mogelijk voort. Wij geven, waar dit mogelijk is, zoveel mogelijk gehoor aan wensen en stimuleren het dragen van eigen verantwoordelijkheid.



Welkomstgesprek

Met de procedure welkomstgesprek wil Zorgfederatie Oldenzaal graag het proces van de intake meer belevingsgericht maken, om zo meer in te kunnen spelen op de behoefte van de cliënt/familie en de cliënt beter te leren kennen. De benaming 'intake' is daarom aangepast in welkomstgesprek. De periode van de procedure welkomstgesprek loopt vanaf het moment dat de cliënt het appartement heeft geaccepteerd tot 6 weken nadat de cliënt is komen wonen. Als het mogelijk is gaat de VV'er op huisbezoek bij de cliënt voordat de cliënt komt wonen. Verder vindt er in de periode een overleg plaats met de mantelzorgers en een monodisciplinair overleg waarin een aantal medewerkers observaties van de cliënt met elkaar bespreken. De periode wordt afgesloten met een MDO.

In december 2022/januari 2023 heeft de scholing welkomstgesprek plaatsgevonden.

Zorgmedewerkers intramuraal kunnen nu de procedure welkomstgesprek op de nieuwe wijze uitvoeren als een cliënt komt wonen in Scholtenhof of Mariahof. Het doel van de procedure is tweeledig:

- De cliënt (snel) goed te leren kennen, zodat de zorg hierop afgestemd kan worden
- Een band opbouwen met de mantelzorger(s). De mantelzorger kent de cliënt goed en weet veel over de cliënt te vertellen. Daarnaast is het voor mantelzorgers vaak een grote stap dat hun naaste naar een verpleeghuis verhuisd, een emotioneel beladen moment, daarom is het belangrijk hier aandacht aan te schenken. Tevens wordt gekeken of de mantelzorgers wat kunnen betekenen in het zorg- en welzijnsproces van de cliënt.

Omgaan met onbegrepen gedrag

Binnen Zorgfederatie Oldenzaal krijgen we steeds meer te maken met cliënten met complex gedrag voortkomend uit psychogeriatric of gerontopsychiatrie problematiek. Daarnaast is er een tekort aan psychologen bij Zorggroep Sint Maarten. Daarom is het besluit genomen om de functie van Gespecialiseerd Verzorgende Psychogeriatric (gvp'er) in te voeren.

Inmiddels is de taakfunctieomschrijving voor deze functie geschreven en zijn er gvp'ers aangesteld. Het streven is dat elke afdeling 1 gvp'er krijgt. In 2023 starten nog 3 medewerkers met de opleiding. De gvp'ers krijgen een rol bij cliënten met ZZP 7 en bij cliënten met onbegrepen gedrag. De gvp'er wordt als eerste geraadpleegd voordat een psycholoog wordt ingeschakeld. In februari 2023 is de aftrap met de gvp'ers, waarna de werkgroep 'Omgaan met onbegrepen gedrag' weer nieuw leven wordt ingeblazen.

Scholtenhof

In 2022 hebben coachingsgesprekken plaatsgevonden met elk zorgteam in Scholtenhof over samenwerking binnen de teams. De samenwerking is door de training verbeterd, maar overstijgend bezig zijn met veranderingen is moeilijk voor zorgmedewerkers. In 2023 krijgt de coaching een vervolg voor alleen de verpleegkundigen ZFO-breed.

Mantelzorg

Samenwerken met de mantelzorger vanuit gelijkwaardigheid is een doorlopend proces. Als Zorgfederatie Oldenzaal vinden we het belangrijk om te investeren in het team van de toekomst; een team dat bestaat uit professionals, mantelzorgers en vrijwilligers. Om deze beweging te ondersteunen is de functie van coördinator informele zorg in concept beschreven. In de zomer van 2022 is onder begeleiding van de coördinator informele zorg een start gemaakt met het opstellen van een projectplan en de visie op informele zorg. Er is een projectgroep geformeerd met projectleden die vanuit verschillende invalshoeken de samenwerking tussen formele en informele zorg kunnen belichten. Er zijn een aantal bijeenkomsten geweest, zowel plenair als in subgroepen waarin informatie is opgehaald over de huidige manier van werken en waar we graag naar toe willen. Dit heeft tot een aantal basisinzichten geleid die in 2023 verder uitgewerkt worden.

Dagbesteding

In de Oldenzaalbrede projectgroep visie op dagbesteding willen we het volgende bereiken. 'Voor diverse ouderen willen we voor en met de inwoners van Oldenzaal samen met professionals en vrijwilligers duurzame, plezierige, zinvolle en toegankelijke voorzieningen realiseren waar iedereen naar vermogen aan deel kan nemen. Wij streven met deze voorzieningen in het voorliggend veld naar het voorkomen of uitstellen van de inzet van duurdere maatwerkvoorzieningen (preventie). Dit kunnen we alleen in gezamenlijkheid met de diverse strategische partners in Oldenzaal realiseren door in te zetten op het gezamenlijke belang, rekening houdend met de mix aan financieringsvormen en keuzevrijheid van de inwoners.' Het 2e deel van 2022 was de data-analyse. De resultaten worden in 2023 besproken.

Thuiszorg en samenwerking

De wijkteams van Zorgfederatie Oldenzaal ontwikkelen zich als vraagbaak/steunpunt in de wijk. Naast een kritische blik op eigen werkwijzen, wordt ook samengewerkt met diverse netwerkpartners. Onderwerpen voor 2022 waren:

- Doelmatigheid in de thuiszorg

Er heeft door een werkgroep verdieping en onderzoek plaatsgevonden naar interne factoren die invloed hebben op de doelmatigheid en het doelmatig werken binnen de thuiszorg. De werkgroep heeft een rapportage incl. advies, besproken in december 2021, in 2022 verder uitgewerkt. Zo zijn kaders en afspraken gemaakt over de rol en werkzaamheden van de thuiszorg in aanleuncomplexen en is de zelfredzaamheidskoffer in gebruik genomen.

De betreffende werkgroep heeft ook aandacht geschonken aan de nieuwe bekostiging wijkverpleging. In het najaar van 2022 is het voortouw genomen om de cliëntprofielen, beschikbaar in het ECD, alvast in te vullen om klaar te zijn voor de landelijke implementatie in 2023. Eind 2022 bleek dat de landelijke implementatie een langer tijdstraject krijgt en is het implementatieplan van onze organisatie on hold gezet in afwachting van een nieuwe tijdlijn.

- Palliatieve zorgverlening

In navolging van de uitbreiding van expertise op het gebied van palliatieve zorg in 2021 met twee verpleegkundigen zijn in 2022 de scholingen opgepakt die eerder vanwege corona vertraging opliepen. Met deze scholingen is het laatste deel van het project 'Palliatieve zorgverlening' afgerond. Alle plannen en acties ter implementatie en borging met als onderlegger het kwaliteitsplan Palliatieve zorgverlening zijn klaar en afgerond. Het project zal in het eerste kwartaal van 2023 worden afgesloten.

- Leidinggevende Thuiszorg

Vanuit de veranderde focus vanuit de besturingsfilosofie is de organisatiestructuur per 1 juni 2022 uitgebreid met een leidinggevende thuiszorg en dagbesteding.

- Wijkteams Thuiszorg

Binnen de thuiszorg zijn de wijkteams samengevoegd (van 7 naar 4 teams) om zo de efficiëntie te bevorderen en minder PNIL in te zetten. Daarnaast is er een samenwerking/intervisie gestart tussen wijkverpleegkundigen van Carint, Zorggroep Sint Maarten en Zorgfederatie Oldenzaal om te leren van elkaar.

- Projectplan nachtzorg

Het in 2020 samen met de zorgorganisaties CarintReggeland en Zorggroep Sint Maarten geschreven projectplan Nachtzorg heeft in 2021 geresulteerd in een voorstel aan gezamenlijke bestuurders voor verdere invulling en vormgeving met als doel de samenwerking binnen het werkgebied (Oldenzaal, Losser, Dinkelland) te versterken en komen tot een efficiëntere inzet van professionals. Te beginnen in de nachtdienst van 23.00 uur 's avonds tot 07.00 uur 's morgens (ook in de weekenden). Inmiddels hebben de organisaties het ieder voor zichzelf opgepakt en is binnen Zorgfederatie Oldenzaal het onderwerp eind 2022 opgepakt door de leidinggevende. In 2023 zal hier een vervolg aan worden gegeven.

- NWZO & Café Zorg en Welzijn

Het netwerk NWZO (Netwerk Welzijn en Zorg) vervult een belangrijke rol in de samenwerking tussen Oldenzaalse zorg- en welzijnsorganisaties en komt gemiddeld 6x per jaar bij elkaar. Vanuit het NWZO is het café Zorg en Welzijn weer opgestart en heeft dit in 2022 twee keer met succes plaatsgevonden.

- Sociaal plein

De benaming sociaal team is aangepast en opgegaan in het sociaal plein. De regiegroep bestaat nu alleen nog uit organisaties die collega's leveren in het sociaal plein, dit is naast Zorgfederatie Oldenzaal, Impuls, Wijkkracht, SIZ en gemeente Oldenzaal.

- Twents Zilver

Twents Zilver is een samenwerkingsverband van verschillende partners waaronder Kaliber, gemeente Oldenzaal, Zorggroep Sint Maarten, Zorgfederatie Oldenzaal, welzijnsorganisatie Impuls en Cultuurmakelaar Oldenzaal, waarbij Kunst wordt ingezet voor het Welzijn, Leefplezier & Geluk van ouderen. Tot oktober 2022 heeft ZFO als stuurgroeplid meegewerkt aan het bestendigen van het programma in de lokale netwerkstructuur waardoor Twents Zilver de projectstatus is ontgroeid en een vaste waarde is geworden. Hierdoor is ook de rol van ZFO (succesvol) veranderd en nemen we vanaf eind 2022 zitting in de klankbordgroep.

- Alzheimer cafe

Samen met zorg- en welzijnsorganisaties uit Oldenzaal organiseert Zorgfederatie Oldenzaal het Alzheimer Café Oldenzaal. Het Alzheimer Café Oldenzaal is een maandelijks terugkerend trefpunt voor mensen met dementie, hun partners en familieleden en vrienden. Naast het geven van informatie is er ook veel ruimte om vragen te stellen en om in informele sfeer ervaringen met elkaar uit te wisselen. In 2022 zijn er maandelijkse bijeenkomsten geweest en hebben er in totaal zo'n 9 bijeenkomsten plaatsgevonden.

2.2 Analyse Wet Zorg en Dwang

Er is een projectgroep wet Zorg & Dwang binnen Zorgfederatie Oldenzaal. In de projectgroep wordt het beleidsplan Leven in vrijheid geborgd, worden de ontwikkelingen met betrekking tot de wet Zorg & Dwang gevolgd en wordt de inzet van onvrijwillige zorg binnen de organisatie gevolgd en geanalyseerd.

Analyse onvrijwillige zorg

Zowel over de 1e helft van 2022 als over de 2e helft van 2022 is een export onvrijwillige zorg gedraaid, verstuurd naar de IGJ en is een analyse gemaakt. Er wordt nauwelijks onvrijwillige zorg toegepast binnen Zorgfederatie Oldenzaal.

In de eerste helft van 2022 is in Mariahof bij 1 cliënt onvrijwillige zorg verleend. Dit gebeurde soms bij verzorgingsmomenten omdat de cliënt zich daartegen verzette. Deze maatregel zat in stap 4, en is op de juiste wijze met betrokkenen besproken en geëvalueerd. Ook in Scholtenhof is er tijdelijk aan 1 cliënt onvrijwillige zorg verleend door medicatie verborgen te geven, doordat de cliënt zich anders verzette tegen de medicatie en de cliënt de medicatie wel echt nodig had.

In de 2e helft van 2022 is er bij 1 cliënt in Mariahof onvrijwillige zorg verleend. Bij deze cliënt is het stappenplan goed gevolgd en was de ingezette maatregel noodzakelijk.

De aantallen zijn dusdanig laag dat je er geen trend uit kunt halen.

Naast de onvrijwillige zorg wordt er ook bij een aantal cliënten vrijwillige maatregelen ingezet waarbij het stappenplan gevolgd moet worden, dit is bij tentbed, vastzittend rolstoelblad en extra lage bedden. Hierbij is geen sprake van verzet van de cliënt. Bij een aantal cliënten worden meerdere maatregelen ingezet, dit past bij de complexiteit van desbetreffende cliënten.

De maatregelen worden op een goede wijze ingezet, echter de werkwijze in de registratie en het volgen van het stappenplan kan binnen een aantal teams nog verbeterd worden. De maatregelen blijven te lang in concept staan in het dossier, de WZD-functionarissen worden nog niet altijd gevraagd om goedkeuring als een maatregel naar een volgende stap gaat, het lukt nog niet altijd om onvoorziene maatregelen binnen 2 weken om te zetten aan een vaste maatregel en de wilsonbekwaamheid van de cliënt met betrekking tot de maatregel wordt nog niet altijd goed ingevuld. Hier zal het aankomende half jaar aandacht voor zijn.

Beide analyses zijn besproken met de Cliëntenraad. Ze vinden het fijn dat er in 2022 weinig onvrijwillige zorg is verleend.

Wat is verder gedaan in 2022 met betrekking tot de wet Zorg & Dwang?

Naast het versturen van de overzichten onvrijwillige zorg en de analyse die hierop is gedaan, is het volgende binnen Zorgfederatie Oldenzaal gedaan in 2022 om de wet Zorg & Dwang verder te optimaliseren binnen de organisatie:

- Op beide locaties is een overleg geweest met de zorgverantwoordelijken en verantwoordelijke WZD-functionaris ter kennismaking en zijn de werkafspraken met betrekking tot de inzet van de WZD-functionaris besproken.
- Ook de cliëntvertrouwenspersoon onvrijwillige zorg heeft kennismakingsgesprekken gevoerd met zowel de zorgverantwoordelijken als de clientadviseur. Naar aanleiding hiervan zijn er afspraken gemaakt over de inzet van desbetreffende functionaris:
 - Teams kunnen de cliëntvertrouwenspersoon onvrijwillige zorg uitnodigen voor familieavonden/bijeenkomsten.
 - Halfjaarlijks brengt de cliëntvertrouwenspersoon een kort locatiebezoek aan zowel Scholtenhof als Mariahof.
 - Flyers van de cliëntvertrouwenspersoon zijn in de folderkasten van beide locaties gelegd en worden door de clientadviseurs uitgedeeld bij nieuwe cliënten met art. 21.

Er zijn in 2022 geen ondersteuningsvragen neergelegd bij de cliëntvertrouwenspersoon.

- Zorgverantwoordelijken hebben een scholing gevolgd, verzorgd door Significant, bestaande uit 2 bijeenkomsten. Hierbij ging het om de toepassing van de wet, zijn er dilemma's besproken en hebben de zorgverantwoordelijken handvatten gekregen om de Wzd binnen hun eigen team onder de aandacht te brengen.
- Naar aanleiding van een wijziging in de wet (van extern deskundige naar onafhankelijk deskundige) is besloten dat de kwaliteitsverpleegkundige de onafhankelijk deskundige is op de andere locatie en bij diens afwezigheid de cliëntadviseur.
- Er is gestart met het project Leven in vrijheid. Er is gezocht naar externe ondersteuning en gevonden. In 2023 zal het project officieel starten. Het doel van het project is een goede balans vinden tussen vrijheid en veiligheid ten gunste van het welzijn en leefplezier van onze bewoners. Bewoners wonen niet meer achter een gesloten deur, maar hebben (voor zover mogelijk) bewegingsvrijheid binnen en buiten de locatie.
- Voor wat betreft de Wzd in de Thuiszorg worden ontwikkelingen landelijk en regionaal gevolgd. Met de aandachtsvelders vanuit de Thuiszorg wordt gesproken over mogelijke casussen die in de thuiszorg voorkomen met betrekking tot de Wzd, dit is tot nu toe niet het geval. Er zijn op dit moment dus geen risico's vanwege het feit dat we nog geen onvrijwillige zorg binnen de thuiszorg en dagbesteding doen.

- Zorgfederatie Oldenzaal neemt deel aan het regionaal overleg wet Zorg & Dwang, waarin ontwikkelingen en casuïstieken worden besproken en onderwerpen regionaal worden afgestemd.

2.3. Cliëntwaardering

In 2022 hebben twee cliëntraadplegingen plaatsgevonden:

- Thuiszorg (PREM wijkverpleging)
- Intramuraal (Mariahof en Scholtenhof)

Voor de clientraadpleging thuiszorg en intramuraal heeft bureau MarketResponse telefonische reviews afgenomen in het 4e kwartaal van 2022. Deze zijn samengevat in rapportages op resp. teamniveau (thuiszorg) en locatieniveau (intramuraal) en worden in 2023 intern besproken op inhoudelijke tekstuele toelichtingen die de uitkomsten bepalen.

De uitkomsten van de thuiszorg en Mariahof en Scholtenhof staan op Zorgkaartnederland.

Uitkomsten cliëntenraadpleging 2022

| Intramuraal | | |
|---|---|--|
| Gemiddelde waarderingscijfer (alle thema's) | <ul style="list-style-type: none"> • Mariahof: 8,6 (2021: 8,6) • Scholtenhof: 7,9 (2021: 8,0) | |
| NPS | <ul style="list-style-type: none"> • Mariahof: 67 (2021: 62) • Scholtenhof: 25 (2021: 4) | |
| Thuiszorg | | |
| Gemiddelde waarderingscijfer | <ul style="list-style-type: none"> • Thuiszorg totaal: 8,3 (2021: 8,6) | |
| NPS | <ul style="list-style-type: none"> • Thuiszorg totaal: 49 (2021: 52) | |

Tweede meting

Het kwaliteitskader verpleeghuiszorg schrijft een tweede meting voor. Als tweede meting hanteert Zorgfederatie Oldenzaal de uitkomsten van de afrondingsgesprekken. Afrondingsgesprekken worden binnen een paar weken nadat een cliënt uit zorg is gegaan gevoerd door de verantwoordelijk verzorgende. De uitkomsten ervan worden in een interne halfjaarrapportage gecommuniceerd, trends worden bekeken en waar nodig worden acties opgepakt.

Over het algemeen zijn cliënt uit zorg of nabestaanden (eerste contactpersonen) tevreden over de verleende zorg en zijn er verschillende individuele positieve ervaringen gedeeld. Goede sfeer, liefdevolle zorg, luisterend naar behoefte, thuis en gehoord voelen, oplossingsgericht, veel geleerd over dementie, rust, fijne emotionele steun zijn een paar ervaringen die men heeft gedeeld.

2.4. Veiligheid

2.4.1. Klachten

Klachten en aandachtspunten worden in de lijn gemeld, besproken en opgelost.

Daarnaast kan de klachtenfunctionaris worden ingeschakeld bij een klacht, de klachtenfunctionaris is onafhankelijk en probeert te bemiddelen waar dat wenselijk is. In 2022 is de klachtenfunctionaris eenmaal ingeschakeld, waarop advies is gegeven. Dit betrof een cliënt in de thuiszorg waarbij het niet meer verantwoord was om daar zorg te verlenen. De klachtenfunctionaris was dezelfde mening toegedaan. De cliënt heeft een nieuwe zorgaanbieder gevonden.

Er zijn in 2022 geen formele klachten gemeld bij de directeur bestuurder.

2.4.2. Indicatoren basisveiligheid

In 2022 is de nieuwe set indicatoren over 2021 aangeleverd bij het Zorginstituut. Drie indicatoren zijn verplicht, namelijk: advance care planning, bespreken medicatiefouten in het team en aandacht voor eten en drinken. Hieraan zijn 3 niet-verplichte indicatoren toegevoegd. In samenspraak met de cliëntenraad is de keuze gemaakt om de indicatoren decubitus, casuïstiekbespreking decubitus en medicatiereview mee te nemen tijdens de meting. Een uitleg waarom voor deze indicatoren is gekozen is als volgt:

- Voor decubitus is gekozen om te kijken of de uitgezette acties, naar aanleiding van het resultaat van het voorgaande jaar, resultaat hebben opgeleverd.
- Het aantal cliënten met decubitus was het voorgaande jaar gestegen, de vraag van de organisatie en Cliëntenraad was of hier dan een goede opvolging aan wordt gegeven middels een decubitusbespreking.
- Het voorgaande jaar is het onderwerp medicatiereview niet gemeten, de vraag was of dit in de coronatijd nog wel is gedaan.

Opvallend is een daling van het aantal cliënten met decubitus tot 0 in Scholtenhof en bijna gehalveerd in Mariahof. De resultaten op de overige indicatoren laten geen bijzonderheden zien.

De teams ontvangen een overzicht op teamniveau om eventueel een aantal onderwerpen te vergelijken en te bespreken in de reguliere overleggen.

2.4.3. Incidenten geweld tussen cliënten

Vanuit de beleidsregel meldplicht geweld tussen cliënten dienen ernstige lichamelijke of geestelijke geweldsincidenten gemeld te worden bij de IGJ. In 2022 heeft Zorgfederatie Oldenzaal geen melding gedaan bij de IGJ.

Situaties van minder ernstig geweld tussen cliënten onderling hoeven niet afzonderlijk gemeld te worden, maar dienen wel geregistreerd te worden. Cliëntincidenten worden gemeld als MIC in het ECD, ook de incidenten met betrekking tot agressie naar medecliënten. De geregistreerde incidenten zijn geanalyseerd. In 2022 zijn in Mariahof 5 incidenten geregistreerd, in Scholtenhof zijn 34 incidenten geregistreerd, waarbij een paar cliënten betrokken zijn bij veel incidenten. De incidenten hebben niet tot ernstige gevolgen geleid.

Hoofdstuk 3: Woonplezier

Zorgfederatie Oldenzaal is daar waar de mensen zijn, als maatschappelijk partner in de wijken. Begeleiding en ondersteuning thuis, voorwaarden scheppen voor ontmoeting, aansluiten bij de manier van leven, zorg, begeleiding en diensten bieden in woonvormen en indien nodig en gewenst een totaalpakket van bescherming, zorg, diensten en behandeling.

3.1 Visie op ouderenzorg gemeente Oldenzaal

De plannen van Zorgfederatie Oldenzaal moeten passen in een lokale context, vandaar dat we veel investeren in het afstemmen van visie en beleid met stakeholders zoals de collega-VVT-instellingen alsook de gemeente, het zorgkantoor, het sociale domein (Impuls) en de WBO. In het afgelopen jaar hebben we gewerkt aan een verdiepingsslag om van visie naar een concreet plan te komen. Hiertoe heeft een werkgroep de voorbereidingen opgepakt. Het resultaat hiervan zal in 2023 aan het breder platform voorgelegd worden. De belangrijkste vragen zijn hoe we in de Oldenzaalse wijken het perspectief van de toekomst (hogere behoefte, arbeidsmarktkrapte en financiële kaders) het hoofd gaan bieden. Vraagstukken zoals: “Waar is welke zorg- en wooncapaciteit is noodzakelijk en hoe willen we elkaar ontmoeten en welke faciliteiten moeten we en kunnen we bieden in samenwerking met de samenleving en de bewoners?” zijn de belangrijkste thema’s.

3.2 Wat is er gedaan in 2022?

Zorgfederatie Oldenzaal staat voor de uitdaging haar vastgoed toekomstbestendig te maken. Dat betekent dat de gebouwen waarbinnen onze bewoners wonen en onze medewerkers hun dienstverlening uitoefenen, moeten voldoen aan huidige, maar ook toekomstige eisen. Het jaar 2022 heeft in dit kader met name in het teken gestaan van het verder ontwikkelen en organiseren van het Meerjarig Onderhoud van beide locaties.

Aankoop Scholtenhof

Begin 2022 heeft Zorgfederatie Oldenzaal locatie Scholtenhof van Habion aangekocht. Hiermee is een belangrijke mijlpaal tot ver(nieuw)bouw van deze locatie bereikt. Het doel is om Scholtenhof binnen 4 jaar te ver(nieuw)bouwen. De locatie Scholtenhof maakt onderdeel uit van de totale gebiedsontwikkeling (Scholtenhof, Potskamp en Scholtendijk). Zorgfederatie Oldenzaal vervult hierin een initiërende rol.

Momenteel wordt onderzocht of vernieuwbouw van Scholtenhof mogelijk is zonder dat de bewoners naar een alternatieve locatie hoeven te verhuizen. Dit zal medio 2023 duidelijk worden. De functionaliteit van locatie Scholtenhof zal in 2023 verder worden vergroot door aanpassing van een 6-tal huiskamers. Realisatie van deze huiskamers zal plaatsvinden in 2023.

Vanwege de aankoop van locatie Scholtenhof ontstond er ook een nieuwe fase van verantwoordelijkheden met betrekking tot tot het onderhoud. Naast het reguliere onderhoud diende er een Meerjarenonderhoudsplan (MJOP) ontwikkeld te worden, met hieraan gekoppeld de organisatie en inrichting van het beheer voor beide locaties. Voor locatie Scholtenhof is het MJOP plan opgesteld en voor locatie Mariahof is het MJOP plan nader afgestemd met de WBO.

Mariahof

De woonzorglocatie Mariahof wordt van de WBO gehuurd. In 2022 zijn de mogelijkheden voor (ver)nieuwbouw nader onderzocht. De eerste contouren van deze denklijnen zijn gedeeld met de WBO. Duidelijk is dat de komende 3 tot 5 jaar er een aantal aanpassingen nodig zijn om deze periode te overbruggen. Deze aanpassingen zijn vertaald naar een 12-tal deelprojecten en variëren van het realiseren van extra appartementen tot de realisatie van nieuwe huiskamers. Realisatie van deze deelprojecten is gepland in 2023.

De komende periode moet duidelijk worden wat de WBO en Zorgfederatie Oldenzaal met de locatie Mariahof willen. De insteek is om locatie Mariahof te vernieuwen en qua capaciteit (indien mogelijk) uit te breiden. Hierbij zal de ligging met de aanleunwoningen van de WBO en mogelijke samenwerking met organisaties in de nabijheid (MST, Gereia van ZSM) nadrukkelijk gezocht worden.

Aangezien de uitvoering van de projecten niet synchroon lopen en ook meerdere jaren zullen beslaan, is de markering en overdracht van activiteiten van de projectstructuur naar de staande organisatie belangrijk. Hier is in 2022 aandacht aan besteed en zal de komende jaren verder vorm krijgen.

Ontwikkeling mogelijke locaties

De ontwikkeling van een locatie in Berghuizen heeft als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen (veranderingen van beleid van de minister, geen uitbreiding WLZ en stijging van bouwprijzen, etc.) noodgedwongen een pas op de plaats gemaakt. In 2023 zullen de voortschrijdende inzichten uit het afgelopen jaar gebruikt worden voor een herijking van het bestaande plan.

Daarnaast zijn er voorbereidingen en afspraken met betrekking tot de ontwikkeling van een locatie in het centrum van Oldenzaal.

Duurzaamheidsbeleid

In het afgelopen jaar heeft het duurzaamheidsbeleid een grote vlucht genomen. Als start is de ontwikkeling van de routekaart geweest. Daarna is voor locatie Scholtenhof een energiescan uitgevoerd die als basis heeft gediend voor de aanvraag van de DUMAVA-subsidie. Deze subsidie is met succes aangevraagd en zal voor een labelsprong zorg dragen waardoor de uitstoot van CO2 fors wordt verminderd.

Daarnaast is met de koks van beide locaties onderzocht hoe we in pandig duurzaam eigen groente kunnen kweken. De plannen zijn ontwikkeld, maar hebben door het ombuigingsprogramma Samen in balans vertraging opgelopen.

Het afgelopen jaar hebben we als ZFO een adviseur duurzaamheid aangesteld. Het bijzondere is dat deze adviseur als vrijwilliger voor onze organisatie werkt. Met zijn expertise vanuit zijn werkende leven heeft hij, als gepensioneerde vrijwilliger, mede een grote bijdrage aan ons inkoopresultaat geleverd.

Hoofdstuk 4: Werkplezier

Medewerkers, cliënten en informele zorg zijn zoveel mogelijk verantwoordelijk en hebben regelruimte met als doel een goede kwaliteit van leven van cliënten en betrokkenen realiseren en tevreden medewerkers. De zelforganiserende teams zijn zo samengesteld dat ieder elkaar goed aanvult en er een breed palet van competenties en persoonlijkheden aanwezig is.

4.1 Wat is er gedaan in 2022?

4.1.1. Strategisch Personeelsbeleid

Functiehuis

In 2022 is er een vervolg gegeven aan het proces van functiebeschrijvingen primair proces. Daarbij is gekozen voor generieke functies die zowel in de intramurale als de extramurale setting passen. De functie van wijkverpleegkundige en de nieuwe functie van kwaliteitsverpleegkundige zijn eind 2022 aangeboden. De overige reeds beschreven functies in het primair proces worden in 2023 conform CAO aan de medewerkers voorgelegd. Als gevolg van de wijzigingen in de besturingsfilosofie zijn ook de (nieuwe) functiebeschrijvingen in de ondersteunende diensten in concept beschreven. Ook deze functies zullen aansluitend op de functies in het primair proces worden aangeboden.

Werktijdenregeling

Zorgfederatie Oldenzaal vindt het belangrijk dat roosters in evenwicht zijn, er een goede balans is tussen werk en privé zodat medewerkers veilig en gezond tot hun pensioen willen en kunnen blijven werken. Fluctuaties in de zorgvraag, omgaan met verzuim en het stabiel houden van de roosters is zeer complex. Afspraken over werktijden, zeggenschap en roosteren spelen daarin een cruciale rol.

De komende jaren zal de werkgelegenheid in de VVT-sector fors toenemen. Dat komt door de vergrijzing en de daarmee samenhangende sterk stijgende zorgvraag. Als organisatie krijgen we in toenemende mate te maken met personeelstekorten in de zorg. Om kwalitatief goede zorg te kunnen blijven bieden is het van belang dat we onze personele inzet zo goed en zo efficiënt mogelijk organiseren binnen de kaders van de CAO.

Planning en roostering vormen het fundament om het volledige potentieel uit onze mensen en de organisatie te halen.

In januari 2022 is daarom het Projectplan Kanteling werktijden vastgesteld. In dit project is ingezet op zelfroosteren met het doel om dit op 1 januari 2023 voor alle teams te realiseren. Daarnaast hebben we de afspraken rondom roosteren geformaliseerd in een werktijdenregeling.

Zelfroosteren i.c.m. locatieroosteren

Als organisatie krijgen we in toenemende mate te maken met personeelstekorten in de zorg. Om kwalitatief goede zorg te kunnen blijven bieden is het van belang dat we onze personele inzet zo goed en zo efficiënt mogelijk organiseren binnen de kaders van de CAO.

In het afgelopen jaar hebben we passende interventies uitgewerkt om ervoor te zorgen dat er kwantitatief en kwalitatief voldoende personeel is én dat medewerkers zich gewaardeerd voelen voor de flexibiliteit die zij laten zien:

- flexpool; medewerkers die meer willen werken kunnen vanuit de flexpool ZFO breed ingezet worden. Zij kunnen intekenen op openstaande diensten.
- Bereikbare dienst; Om vervanging bij ziekte met eigen medewerkers te kunnen organiseren (én ook vergoeden) gaan we werken met een bereikbaarheidsdienst. We starten in februari 2023 met een pilot in de ochtend
- Regeling belonen flexibiliteit; pilot met ingangsdatum 1 februari 2023

Het roosteren op teamniveau beperkt ons in het efficiënt inzetten van onze eigen medewerkers. De planners hebben onvoldoende oplossingsmogelijkheden, wat vervolgens leidt tot teveel inzet van PNIL. We denken dat er in samenwerking met andere teams meerdere oplossingsmogelijkheden intern te vinden zijn. Om hier een verbeterslag in te maken gaan we per 1 januari 2023 over op het roosteren op locatieniveau. Eind 2022 zijn de voorbereidingen hiervoor getroffen en zijn drie locatieroosteraars benoemd.

Werkpleziergesprekken

Met de huidige krapte op de arbeidsmarkt blijft het ook in de komende jaren belangrijk de juiste mensen aan te trekken én vast te houden. Vanuit de besturingsfilosofie van zelforganiserende teams en management by walking around is de leidinggevende regelmatig aanwezig op de werkvloer en informeel in gesprek met medewerkers over wat er speelt op in het werk. Op deze manier ontstaat een open en veilige omgeving om voortgang, problemen en ideeën te bespreken en ontstaat een natuurlijk leerproces. Daarnaast vinden we het belangrijk om ook formeel aandacht te besteden aan behoud van werkplezier. Ook hebben medewerkers aangegeven behoefte te hebben om in gesprek te zijn met de leidinggevende over het werk, de organisatie van het werk en de ontwikkelbehoefte.

In 2022 hebben we beleid ontwikkelt voor het invoeren van het werkplezierGesprek.

Het werkplezier gesprek wordt in kwartaal 1 van 2023 ingevoerd.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

In november en december 2022 hebben medewerkers van Zorgfederatie Oldenzaal de gelegenheid gehad om deel te nemen aan het medewerkerstevredenheidsonderzoek. In januari 2023 zullen de rapporten opgeleverd worden en maken we afspraken over de opvolging hiervan.

4.1.2. Leren en Ontwikkelen

Met de toenemende krapte op de arbeidsmarkt steken we in op het aanbieden van een groeiend aantal stageplekken voor studenten die een zorgopleiding volgen. Zo komen ze in aanraking met de ouderenzorg en maken ze kennis met Zorgfederatie Oldenzaal in het bijzonder. Het effect is dat stagiairs, naast of na hun stage bij ons, een bijbaan hebben en na hun opleiding in dienst komen. Zorgfederatie Oldenzaal biedt stageplekken aan vanaf praktijkonderwijs tot aan hbo-v. We versterken de (zorg)medewerkers op de werkvloer door het aanbieden van gerichte scholing en intervisiebijeenkomsten om de student op een goede wijze te kunnen begeleiden in de praktijk.

Ook bieden we in toenemende mate BBL-plekken aan voor zorgopleidingen, met name Verzorgende IG, om hiermee het huidige natuurlijke verloop te kunnen opvangen en om toekomstige groei te

kunnen realiseren. Daarmee bieden voor eigen medewerkers de mogelijkheid aan om door te groeien en (zij-)instromers de kans om in de ouderenzorg werkzaam te zijn met een gerichte opleiding.

In 2022 is een leermanagementsysteem geïmplementeerd, de ZFO Academie, die in eerste instantie gericht is om zorgmedewerkers de mogelijkheid te bieden om bekwaam te blijven voor hun functie. Met behulp van het opgezette Skillslab, bemenst door medewerkers in de rol van toetser, worden voorbehouden en risicovolle handelingen getoetst conform Vilans protocol. Daarnaast is er in de ZFO Academie een lespakket in de vorm van e-learnings beschikbaar zodat medewerkers aan hun deskundigheid kunnen werken en extra kennis kunnen vergaren. De ZFO Academie biedt de organisatie de mogelijkheid om op een centrale plek het scholingsaanbod beschikbaar te stellen en om de verschillende scholingen te registreren. Een leermanagementsysteem zal altijd in ontwikkeling blijven en is nooit af. We zullen met regelmaat scholingen toevoegen zodat medewerkers kunnen blijven werken aan hun ontwikkeling.

Ontwikkeling en deskundigheidsbevordering raakt steeds meer ingebed in onze organisatie. Er wordt geïnvesteerd in medewerkers om ze toe te rusten de juiste zorg en ondersteuning te laten leveren. Ontwikkeling en opleiding vraagt om een strategische benadering om hiermee toekomstige uitdagingen het hoofd te kunnen bieden. Denk hierbij aan toenemende vergrijzing medewerkers, zorgzwaarte van cliënten en de mogelijkheden en noodzaak voor het implementeren van zorgtechnologie en innovatie.

Ook het aanstellen van Gespecialiseerd Verzorgende Psychogeriatric in 2022 met bijbehorende opleiding draagt bij aan kennis en deskundigheid op dit gebied waardoor zorgteams beter toegerust zijn om dementerende ouderen op een juiste wijze ondersteuning te bieden. Daarin zal Zorgfederatie Oldenzaal in 2023 verder gaan investeren.

Met de scholing Het Warme Welkomstgesprek, die in het najaar is aangeboden, wil Zorgfederatie Oldenzaal bereiken dat we meer te weten komen over de achtergrond van nieuwe cliënten zodat er beter en gerichtere ondersteuning geboden kan worden tijdens het verblijf in een van de beide zorglocaties..

4.1.3. Arbeidsmarkt

Zorgfederatie Oldenzaal streeft ernaar om nu en in de toekomst kwalitatief hoogwaardige zorg te blijven leveren, met voldoende gekwalificeerd personeel. Echter we worden in toenemende mate geconfronteerd met verschillende ontwikkelingen die deze ambitie onder druk zetten, zoals de toenemende vergrijzing en groeiende zorgvraag. Om deze uitdagingen aan te pakken, zijn diverse oplossingen nodig.

In 2022 zijn er 73 medewerkers uitgestroomd en hebben wij 70 nieuwe medewerkers aan ons weten te verbinden. Er worden exitgesprekken gevoerd met medewerkers die vertrekken.

Een van de grootste uitdagingen is het vinden van geschikte nieuwe collega's in een dynamische arbeidsmarkt. Vacatures krijgen weinig respons en er zijn veel openstaande zorgvacatures in de regio. Sollicitanten hebben vaak meerdere sollicitatieprocedures lopen, waardoor snel en effectief handelen essentieel is. Om deze reden hebben we onze wervings- en selectieprocedure aangepast en de doorlooptijd van de procedure verkort. Om nieuwe collega's te vinden, hebben we gebruik

gemaakt van verschillende kanalen, waaronder onze eigen website en zorgselect. Daarnaast hebben we een betaalde social media-campagne opgezet via Facebook en Instagram

Helpende plus

Een andere belangrijke oplossingsrichting voor de schaarste in de functiegroep verzorgenden is de invoering van de functie helpende plus binnen Zorgfederatie Oldenzaal. Helpenden worden met een opleiding van een half jaar bijgeschoold zodat zij specifieke verzorgende handelingen mogen uitvoeren en medicijnen mogen aanreiken. Helpenden plus worden zowel intramuraal als extramuraal op passende zorgvragen ingezet zodat de kwaliteit van zorg gewaarborgd blijft.

Voor helpenden die al bij Zorgfederatie Oldenzaal in dienst zijn als nieuw te werven helpenden biedt de invoering van de functie helpende plus een nieuw loopbaanperspectief.

Honoreren flexibiliteit

Binnen Zorgfederatie Oldenzaal streven we naar zo min mogelijk wijzigingen in het vastgestelde rooster. De praktijk laat echter zien dat bij het oplossen van calamiteiten regelmatig een beroep wordt gedaan op de bereidheid, betrokkenheid en flexibiliteit van onze medewerkers. Als goed werkgever willen we deze flexibiliteit belonen. In overleg met de OR is in 2022 een pilot “honoreren flexibiliteit” voorbereid met als doel het erkennen/herkennen en honoreren van flexibiliteit. De pilot wordt in Q1 van 2023 ingevoerd en in Q2 van 2023 geëvalueerd.

Invoering flexpool

Om in te kunnen spelen op veranderingen in de capaciteitsvraag door tijdelijke veranderingen in de zorgvraag of ziekte zijn we in 2022 gestart met een interne flexpool. Medewerkers van de flexpool worden zowel binnen de thuiszorg als intramuraal ingezet.

Inzet Personeel Niet In Loondienst (PNIL)

Naast de flexibele schil die we in de flexpool georganiseerd hebben doen we ook een beroep op externe inzet (uitzendkrachten en zzp'ers) ten tijde van vakanties en bij langdurig ziekte. Vanwege de huidige arbeidsmarktkrapte, het hogere ziekteverzuim en de groeiende zorgvraag zijn we als zorgorganisatie in 2022 helaas genoodzaakt geweest om meer personeel niet in loondienst in te zetten. Hierdoor zijn de personele kosten in de eerste helft van 2022 onevenredig toegenomen. Om deze stijging een halt toe te roepen hebben we na de zomer diverse interventies in de roosters gedaan. Daarnaast hebben wij de keuze gemaakt voor een meer integrale benadering van de roosterproblematiek door het vaststellen *van het werktijdenbeleid en de voorbereiding van centrale roostering op locatieniveau*.

4.1.4. Vrijwilligers

Doordat vrijwilligers in de coronaperiode lange tijd inactief zijn geweest hebben wij in 2022 helaas afscheid moeten nemen van 64 vrijwilligers. Na de zomer hebben we via allerlei kanalen ingezet op de werving van nieuwe vrijwilligers. Dit heeft erin geresulteerd dat we 36 nieuwe vrijwilligers aan de Zorgfederatie hebben kunnen verbinden, waarvan 8 nieuwe vrijwilligers voor de dagbesteding.

Tevredenheid vrijwilligers

Er is een kwalitatief tevredenheidsonderzoek uitgevoerd middels een kleine steekproef onder verschillende vrijwilligersgroepen. Op basis van de interviews mogen we concluderen dat de geïnterviewde vrijwilligers erg tevreden zijn over het vrijwilligerswerk, de cliënten, de waardering en de

rol van de organisatie hierin. Ze hebben het gevoel dat er naar hen geluisterd wordt, dat ze serieus worden genomen en dat hun mening en ideeën tellen. Ze zijn van mening dat ze van tevoren goed zijn geïnformeerd over het werk en de doelgroep en dat ze op dit moment over voldoende kennis en vaardigheden beschikken om dit werk uit te kunnen voeren. Gemiddeld geeft men een 9,1 aan de vrijwilligersorganisatie van de zorgfederatie Oldenzaal.

Deskundigheidsbevordering vrijwilligerscoaches

In 2022 zijn drie bijeenkomsten georganiseerd voor de vrijwilligerscoaches gericht op verbinding, deskundigheidsbevordering en het uitwisselen van ervaringen. Daarnaast is de training motiverende gesprekstechnieken ingezet om de vrijwilligerscoaches professioneel in positie te brengen en hen te ondersteunen bij het voeren van begeleidingsgesprekken.

Om goed in verbinding te blijven met de vrijwilligers zijn, afhankelijk van de grootte van de groep vrijwilligers en de behoefte aan afstemming, door de coaches vrijwilligersoverleggen (weer) opgestart.

4.2 Personeelssamenstelling

Zorgfederatie Oldenzaal werkt aan goede zorg op basis van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Een van de ambities: Kwaliteit van leven sluit hierbij naadloos aan. Persoonsgerichte zorg, ruimte voor welbevinden, comfort bieden en veilige zorg zijn de uitgangspunten van Zorgfederatie Oldenzaal. Dit betekent onder meer dat de organisatie de betrokken en deskundige medewerkers mogelijkheden voor ontplooiing en uitbreiding van kennis biedt om de juiste mix van medewerkers te realiseren die aan de cliënt zorg en begeleiding verlenen.

De personeelssamenstelling kenmerkt zich voor 2022 als volgt:

| Inzet FTE t/m december 2022 | | | | | | |
|-----------------------------|--|----------|---------------|-----|-----------------|--------------|
| | | | Begroot 2022 | | Realisatie 2022 | |
| | | | | | Verschil | |
| Directie | | | 6,84 | | 6,54 | |
| Controlling & Adm. | | | 3,93 | | 3,91 | |
| ICT | | | 2,54 | | 2,37 | |
| Facilitair | | | 3,00 | | 2,97 | |
| HRM | | | 4,34 | | 5,17 | |
| Zorg Algemeen | | | 5,44 | | 5,27 | |
| | | | Begroot 2022 | | Realisatie 2022 | |
| Mariahof | Woonassistent | Niveau 1 | 6,20 | 16% | 6,03 | 14% |
| | Helpende (Plus) | Niveau 2 | 8,23 | 21% | 8,28 | 19% |
| | Verzorgende | Niveau 3 | 0,00 | 0% | 0,83 | 2% |
| | Verzorgende IG | Niveau 3 | 22,27 | 56% | 23,25 | 53% |
| | Verpleegkundige | Niveau 4 | 2,28 | 6% | 2,73 | 6% |
| | Kwaliteitsverpleegkundige | Niveau 5 | 0,83 | 2% | 1,08 | 2% |
| | <i>Personeel niet in loondienst</i> | | 0,00 | 0% | 1,83 | 4% |
| | | | 39,81 | | 44,02 | |
| | Welzijnscoach | | 1,40 | | 1,57 | |
| | Geestelijke verzorging | | 0,17 | | 0,20 | |
| | | | 41,38 | | 45,79 | |
| | Huishoudelijk mdw | | 1,50 | | 0,99 | |
| | Keukenmedewerker | | 2,50 | | 2,22 | |
| | Kok | | 0,89 | | 0,89 | |
| | Medewerker Linnenkamer | | 1,00 | | 1,20 | |
| | Mariahof excl. Leerl./stagiaires | | 47,27 | | 51,09 | -3,82 |
| | Leerlingen | | 4,00 | | 6,93 | -2,93 |
| | Stagiaires | | 3,77 | | 5,16 | |
| | Totaal Mariahof | | 55,04 | | 63,18 | |
| | | | Begroot 2022 | | Realisatie 2022 | |
| Scholtenhof | Woonassistent | Niveau 1 | 10,43 | 17% | 10,07 | 16% |
| | Helpende (plus) | Niveau 2 | 19,00 | 30% | 8,18 | 13% |
| | Verzorgende | Niveau 3 | 0,00 | 0% | 0,56 | 1% |
| | Verzorgende IG | Niveau 3 | 24,10 | 39% | 25,90 | 42% |
| | Verpleegkundige | Niveau 4 | 6,77 | 11% | 6,80 | 11% |
| | Kwaliteitsverpleegkundige | Niveau 5 | 2,07 | 3% | 1,28 | 2% |
| | <i>Personeel niet in loondienst</i> | | 0,00 | 0% | 9,08 | 15% |
| | | | 62,37 | | 61,88 | |
| | Welzijnscoach (Niveau 3) | | 2,23 | | 1,95 | |
| | Geestelijke verzorging | | 0,17 | | 0,20 | |
| | | | 64,77 | | 64,03 | |
| | Huishoudelijk mdw | | 2,50 | | 1,59 | |
| | Keukenmedewerker | | 3,07 | | 3,18 | |
| | Kok | | 0,89 | | 0,89 | |
| | Medewerker Linnenkamer | | 1,00 | | 0,55 | |
| | Receptie | | 1,50 | | 1,56 | |
| | Scholtenhof excl. Leerl./stagiaires | | 73,73 | | 71,80 | 1,93 |
| | Leerlingen | | 4,20 | | 4,95 | -0,75 |
| | Stagiaire | | 2,00 | | 3,35 | |
| | Totaal Scholtenhof | | 79,93 | | 80,10 | |
| | | | Begroot 2022 | | Realisatie 2022 | |
| Wijkverpleging | Helpende | | 0 | 0% | 0,09 | 0% |
| | Verzorgende/Verzorgende IG TZ | | 32,83 | 69% | 21,63 | 51% |
| | Verpleegkundige | | 3,44 | 7% | 4,38 | 10% |
| | Wijkverpleegkundige | | 11,15 | 24% | 12,71 | 30% |
| | <i>Personeel niet in loondienst</i> | | 0,00 | 0% | 3,57 | 8% |
| | Subtotaal Wijk | | 47,42 | | 42,38 | 5,04 |
| | Leerling | | 3,33 | 7% | 4,33 | -1,00 |
| | Stagiaires | | 2,66 | | 2,83 | |
| | Totaal Wijk | | 53,41 | | 49,54 | |
| | | | Begroot 2022 | | Realisatie 2022 | |
| Dagbesteding & Vervoer | Dagbesteding | | 2,89 | | 4,62 | |
| | | | 2,89 | | 4,62 | -1,73 |
| | Totaal ZFO | | 217,37 | | 223,67 | -6,30 |
| | | | Begroot 2022 | | Realisatie 2022 | |
| | Inhuur Zorggroep Sint Maarten | | € 509.300 | | € 515.235 | € -5.935 |

Toelichting:

De arbeidsmarktproblematiek, ziekteverzuim en Corona hebben in 2022 invloed gehad op de personele formatie en het inzetten van Personeel niet in loondienst. De invloed van corona is minder geweest dan in 2021. De werkdruk op het personeel is toegenomen en vacatures zijn moeilijk te vervullen. Dit vinden we ook terug in het hogere ziekteverzuimcijfer. In 2022 is bijna het dubbele aan formatie ingezet voor personeel niet in loondienst dan was begroot. De inzet is hiervoor in de tabel weergegeven.

Met de specialisten Ouderengeneeskunde en de paramedische zorg van Zorggroep Sint Maarten wordt samengewerkt. De mix aan ZZP-indicaties verandert door hogere ZZP-indicaties. De inzet van de zorg die wordt ingehuurd bij Zorggroep Sint Maarten loopt hierdoor op.

Hoofdstuk 5: Flexibele en efficiënte dienstverlening

5.1. Wat is er gedaan in 2022?

Vanuit ZFO hebben wij de komende jaren uitdagingen staan op het gebied van vastgoedontwikkeling, vernieuwing van huidige panden en meerdere technologische implementatie en ontwikkeltrajecten. Deels ter vervanging van huidige en verouderde systemen, deels om klaar te zijn voor de wens van de veranderende doelgroep van de toekomst en daarvoor te innoveren.

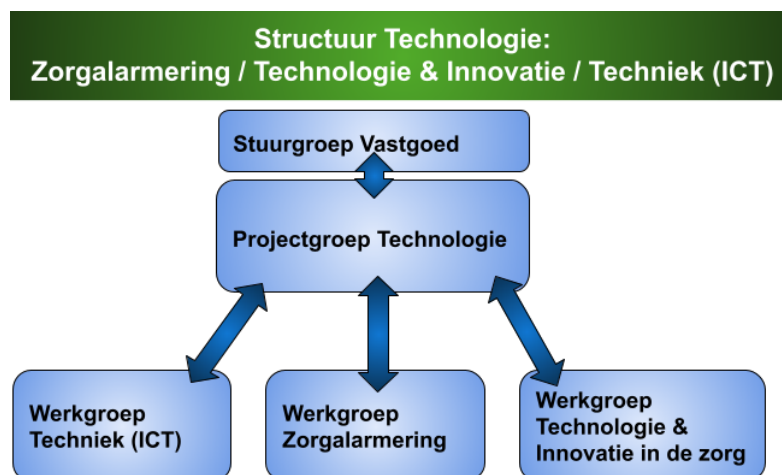
Onderdeel hiervan is het in 2021 gestarte project Zorgalarmering, het vervangen van het huidige alarmerings- en oproepsysteem. Maar er lopen ook projecten gericht op de toekomst, bijvoorbeeld de nader te ontwikkelen visie op 'Leven in vrijheid'. Projecten en trajecten die zeer afhankelijk zijn van onderliggende technische-, digitale en ICT gerelateerde inrichting.

Ten behoeve van de ICT strategie is in 2022 een eerste aanzet gedaan om te komen tot een Informatieplan. Met als basis een ICT-strategie geeft dit informatieplan richting en kaders aan onderwerpen op ICT-gebied en fungeert het als toetsingsinstrument voor nieuwe plannen. Het plan wordt in 2023 afgerond.

Onderstaand een meer concrete inzet in 2022.

5.1.1. Technologie

Om bovengenoemde uitdagingen het hoofd te bieden en te borgen is in 2022 een structuur vastgesteld om de ontwikkelingen op inhoud en onderlinge consequenties af te stemmen en beoordelen. Deze structuur heeft een directe link naar de stuurgroep Vastgoed.



Onderstaand de inzet in 2022.

Zorgalarmering

Aan het begin van de tweede helft van 2022 is de overeenkomst getekend met de gekozen leverancier om een nieuw zorgalarmeringssysteem voor te bereiden en te implementeren in Mariahof en Scholtenhof. Hiermee is een intensieve voorbereidingsperiode afgesloten. Het nieuwe systeem

vervangd het huidige systeem, is betrouwbaar, goed functionerend en passend binnen de visie op domotica en zal in 2023 worden geïmplementeerd.

Techniek

Om goed gebruik te kunnen maken van bovengenoemd nieuwe systeem is het ook noodzakelijk geweest om de ICT-infrastructuur aan te passen. Er is in 2022 een bekabelings- en wifi plan ontwikkeld, waarna aan het eind van 2022 de opdracht is verstrekt om in 2023 te starten met de aanleg van de benodigde bekabeling.

De nieuwe netwerkinfrastructuur en het nieuwe zorgalarmeringssysteem bieden ook de mogelijkheid om de oude telefooncentrale met de verouderde vaste telefoon en dect telefoons uit te faseren. In 2023 wordt onderzocht welke implicaties dit heeft.

Technologie & innovatie in de zorg

Op basis van de nieuwe structuur zijn stappen gezet voor een doorstart op het gebied van technologie & Innovatie in de zorg, resulterend in de inzet van een coördinator op het gebied van technologie, een jaarplan voor 2023 en een communicatieplatform op intranet.

Belangrijke onderdelen zijn het herzien van de bestaande visie op technologie naar een nieuwe en toekomstige situatie, het uitbreiden van de werkgroep en aandachtvelders als ambassadeurs van technologie en, heel specifiek, de start van projecten zoals digitaal paraferen (intramuraal) en aanpassing van de wondzorg app.

5.1.2. Samenwerking

Zorgfederatie Oldenzaal is een zelfstandige organisatie en wil graag deze zelfstandige positie behouden door een gezonde financiële positie en het creatief bestendigen van wet- en regelgeving met innovatiekracht. Hierbij heeft de organisatie goede samenwerkingspartners dan wel leveranciers nodig om specifieke onderdelen binnen haar bedrijfsvoering (door) te ontwikkelen en te optimaliseren.

Wat is er gedaan in 2022?

- In 2022 is er regelmatig overleg op bestuursniveau tussen de drie zorgorganisaties Carintreggeland, Zorggroep Sint Maarten en Zorgfederatie Oldenzaal. Belangrijk gesprekspunt is de gezamenlijke visie op ouderenzorg in Oldenzaal als ook de uitwerking van het programma Goede Zorg Dichtbij.
- Samenwerking met Impuls (het sociale domein) is een belangrijk punt voor Zorgfederatie Oldenzaal. Insteek is op de overlappende welzijn thema's en -activiteiten eenduidige visie en efficiëntie in uitvoering te betrachten.
- Samenwerking met WBO ten aanzien van Mariahof en ontwikkeling van een nieuwe locatie in Berghuizen.
- Samenwerking met Zorggroep Sint Maarten, gericht op behandeling, Wet Zorg en Dwang en verpleegkundige zorg, is gecontinueerd. Er heeft afstemming plaatsgevonden met de WZD-functionarissen. Daarnaast heeft er op management en bestuurlijk niveau overleg plaatsgevonden over afspraken rond o.a. de inzet van medische behandelexpertise.
- Voor ondersteuning van huisvestingsvraagstukken werken we samen met SOM Huisvesting en Maatschappelijk Financieren.
- Ten aanzien van de Technologie en Zorg Academie participeert de Zorgfederatie in de werkgroep die meedenkt en adviezen neerlegt voor verdere ontwikkeling van de TZA.

- Zorgfederatie Oldenzaal vormt samen met Zorggroep Manna en de Vriezenhof het lerend netwerk. In 2022 zijn er afstemmomenten geweest tussen beleidsadviseurs op het gebied van kwaliteit en ook op bestuurlijk niveau vindt regelmatig afstemming plaats.
- Ook neemt Zorgfederatie Oldenzaal deel aan het regionale lerende netwerk met betrekking tot de wet Zorg & Dwang.
- Er wordt samengewerkt met Mediant vanwege toename van psychiatrische vraagstukken binnen Zorgfederatie Oldenzaal.
- Zorgfederatie Oldenzaal kan gebruik maken van de expertise van CCE (Centrum voor Consultatie en Expertise) voor een aantal individuele, complexe situaties.
- Zorgfederatie Oldenzaal werkt samen in de verschillende ketennetwerken, zoals palliatief netwerk en netwerk dementie. Vanuit het palliatief netwerk wordt er samengewerkt met de geestelijke verzorging in de vorm van 'Willem. Hart voor levensvragen', een website waar cliënten met levensvragen terecht kunnen. Cliënten van de thuiszorg kunnen hier aan deelnemen, de geestelijk verzorger gaat dan op huisbezoek bij de cliënt.
- Zorgfederatie Oldenzaal neemt deel aan Twente Beter. De regiovisie Twente Beter is ontwikkeld door twentse zorg- en welzijnsorganisaties, 14 gemeenten, GGD, Menzis en burgercoöperatie Twentse Noabers. De regiovisie 'Twente Beter' laat zien hoe de Twentse zorg in de toekomst toegankelijk, goed en betaalbaar gehouden kan worden.

Hoofdstuk 6: Bestuur, toezicht, medezeggenschap

6.1. Normen voor goed bestuur

Zorgfederatie Oldenzaal werkt met de Zorgbrede Governance Code. De taken van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur zijn expliciet gescheiden en worden benoemd in de reglementen en de statuten. Hiervoor worden de richtlijnen van de NVZD (Nederlandse Vereniging van bestuurders in de zorg) en de NVTZ (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen) gebruikt.

6.2. Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur

Samenstelling Raad van Bestuur Zorgfederatie Oldenzaal per 31 december 2022

| Naam | Bestuursfunctie | Nevenfuncties |
|-------------------------|----------------------|---|
| Mevr. drs. R.A. Bergman | Directeur Bestuurder | Bestuurslid IKT Oldenzaal Geen relevante nevenfuncties |

De Raad van Bestuur van Zorgfederatie Oldenzaal bestaat uit één persoon. In 2022 is mevr. drs. R.A. Bergman in functie als directeur bestuurder van Zorgfederatie Oldenzaal. De Directeur Bestuurder is in 2022 geaccrediteerd (NVZD) en eindverantwoordelijk voor de realisatie van (statutaire) doelstellingen, strategie en beleid van de organisatie en de daaruit voortvloeiende resultaatontwikkeling, kwaliteit en veiligheid. De bestuurder heeft een nevenfunctie, hierbij is geen sprake van belangenverstrengeling.

Voor wat betreft de bezoldiging van de bestuurder wordt voldaan aan de *Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector* (WNT). De verantwoording hiervan is terug te vinden in de jaarrekening 2022.

6.3 Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het besturen door de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de zorgorganisatie als maatschappelijke onderneming. Daarnaast fungeert de Raad van Toezicht, vanuit haar deskundigheid, als klankbord en adviesorgaan van de Raad van Bestuur.

De Raad van Toezicht heeft een eigen jaarverslag opgesteld, waarin de samenstelling, bezoldiging en werkwijze van de Raad van Toezicht is beschreven.

6.4 Toepassing Governancecode Zorg 2022

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht dragen samen zorg voor de toepassing van de 7 principes van de governancecodes door onder andere het gebruik van een toezichtsagenda waarmee geborgd wordt dat alle belangrijke thema's gedurende het jaar geagendeerd en besproken worden. In 2022 zijn onder andere de volgende onderwerpen van deze toezichtsagenda besproken: sturen op financiën en kwaliteit, strategische visie en vastgoed, innovatie en technologie, duurzaamheid en samenwerking in de regio.

Tijdens de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht in gesprek met de bestuurder worden belangrijke governance onderwerpen zoals de maatschappelijke doelstelling, waarden en normen, de inrichting van de samenwerking tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur, goed bestuur en verantwoord toezicht besproken.

In 2022 heeft ook een bijeenkomst tussen alle gremia (OR, CR, VVAR, organisatieontwikkelteam) en Raad van Toezicht plaatsgevonden waarbij bovenstaande elementen besproken zijn om elkaars gezichtspunten te verkennen in relatie tot toekomstige strategische keuzes.

Zowel de Raad van Toezicht als ook de bestuurder hebben oog voor de eigen ontwikkeling door het volgen van seminars, deelname aan intervisiegroepen alsook coaching.

Hoofdstuk 7: Financiën en bedrijfsvoering

7.1 Wat is er gedaan in 2022?

7.1.1. Processen

Administratieve organisatie

2022 is gebruikt om de administratieve organisatie strakker neer te zetten door verwerkingsprocessen beter op elkaar af te stemmen en de inrichting van software systemen te synchroniseren.

Ontwikkelingen in de sector en de ontwikkeling van het financiële resultaat 2022 gaven aanleiding om informatie sneller aan te leveren, te veranderen en meer te analyseren. Daarnaast zijn er 2 nieuwe leidinggevenden in dienst gekomen en deze hebben hun eigen specifieke vragen.

Het proces van het opstellen van de jaarrekening en de verantwoording van de corona-vergoedingen over het jaar 2022 zijn goed ten einde gebracht.

Interne sturingsprocessen

In 2022 werd al snel duidelijk dat door de arbeidsmarktproblemen, de oorlog in Oekraïne en het niet halen van de interne uitgangspunten van de begroting 2022 het verwachte resultaat niet zou worden gehaald. Hierdoor is veel overleg geweest waarbij verdiepende analyses zijn opgesteld voor meer inzicht. Door deze verdiepingsslag zijn we in staat geweest om de kwaliteit van de data te verhogen waardoor verbeterde inzichten zijn verkregen.

Verdiepende analyses vragen meer mankracht en het werd duidelijk dat informatie sneller beschikbaar moet komen. Nu de datakwaliteit is verbeterd en de inrichting van systemen zijn gesynchroniseerd gaan we in 2023 de stap maken naar het inrichten van een BI Tool. Waardoor er meer tijd komt voor analyses en we beter in staat zijn om vooruit te kijken.

Meerjarenbegroting

Zorgfederatie Oldenzaal heeft in januari 2022 één van de huurpanden overgenomen van corporatie Habion. Deze overname past helemaal in de meerjarenvisie en het huisvestingsplan dat opgesteld was. Er is een meerjarenbegroting opgesteld en bankfinanciering verkregen.

De ontwikkelingen in de sector (geen uitbreiding verpleeghuisplaatsen), de hogere prijzen en de arbeidsmarktproblemen hebben ervoor gezorgd dat het resultaat van 2022 niet werd gehaald en dat er met verlies werd afgesloten. De meerjarenbegroting en de huisvestingsplannen zijn hierdoor flink aangepast. Dit leidt tot vertraging in het doorontwikkelen van Zorgfederatie Oldenzaal.

7.1.2. AVG

De functionaris gegevensbescherming (FG) stelt jaarlijks een separate AVG rapportage/jaarverslag op t.b.v. de directeur-bestuurder, parallel lopend aan het tijdspad van het reguliere jaarverslag. In dit jaarverslag zijn 10 thema's opgenomen voorzien van een toelichting. Dit betreffen de thema's: beleid, regie en support, risicobeheersing, actieplan, bewustwording, leren en communiceren, privacy by design/privacy by default, verzoeken/klachten, ketenregie en informatiebeveiliging.

Een aantal acties uit deze rapportage in 2022:

- In 2022 heeft bewustwording van privacy en AVG regelmatig op het netvlies gestaan. Onder andere door de jaarlijks terugkerende impuls op bewustwording in de maand Maart oftewel Privacymaart. In deze maand wordt wekelijks aandacht besteed aan meerdere grotere en kleinere thema's die de AVG raken.

- Vanuit de gedachte dat bewustwording aan de basis begint, worden nieuwe medewerkers, leerlingen en stagiaires door de FG meegenomen in de wereld van de AVG. AVG heeft hiermee een vaste plek in het introductieprogramma gekregen. In 2022 zijn er 6 centrale introducties geweest.
- Bewustwording op het gebied van AVG en privacy/informatieveiligheid neemt toe. Dit is merkbaar aan de toename van het aantal praktijkgerichte vragen en het 'even checken' bij de FG.
- AVG beheersafspraken zijn in 2022 nog eens op een rij gezet en besproken met sleutelfiguren in de organisatie. Dit betreffen de belangrijkste beheersafspraken, o.a. op het gebied van reglementen en verklaringen, verwerkersovereenkomsten, verwerkingsregister, AVG-spelregels voor medewerkers en het doen van een DPIA.
- Er zijn in 2022 geen formele aanspraken/verzoeken gedaan op de Rechten van de betrokkene. Ook zijn er geen formele klachten geuit m.b.t. AVG gerelateerde zaken.
- In 2022 zijn 9 meldingen van een datalek of beveiligingsprobleem gemeld bij de FG. Deze zijn onderzocht en waar noodzakelijk actie op ondernomen. Er is geen melding gedaan bij de AP.

In 2023 zal aandacht besteed worden het doen van een DPIA, de combinerol van beleidsadviseur/FG en zal de mogelijkheid tot het ontwikkelen van een e-learning worden onderzocht.

7.1.3. Informatieveiligheid

Iedere organisatie in de zorg moet voldoen aan de NEN7510. In 2022 is de keuze gemaakt het toetsen of Zorgfederatie Oldenzaal voldoet aan deze norm samen met een extern bureau op te pakken. Er zijn gesprekken gevoerd met medewerkers om een goed beeld te krijgen van de organisatie m.b.t. informatieveiligheid en om aan de hand hiervan op een rij te zetten welke maatregelen nodig zijn om veiliger te werken met informatie. Dit resulteert in een 0-meting en een beleidsplan, te verwachten in Q1 2023.

7.2 Samenvatting financiën boekjaar 2022

Zorgfederatie Oldenzaal sluit het jaar 2022 af met een negatief financieel resultaat. De combinatie van een iets lagere omzet in combinatie met de arbeidsmarktsituatie en het hoge ziekteverzuim zijn hier de oorzaak van.

Intramuraal is de verschuiving naar cliënten met een hoger ZZP uitgebleven, is de verblijfsduur korter geworden en is het aantal echtparen gedaald. De MPT omzet is net als in 2021 gestegen ten koste van de omzet in de wijkverpleging.

De personele formatie kent veel vacatures en deze zijn moeilijk in te vullen. We zien hierdoor een flinke stijging in de uitgaven voor Personeel niet in Loondienst. In de overige uitgaven zien we positieve en negatieve resultaten t.o.v. de begroting 2022.

In 2022 hebben we nog last gehad van corona. Het ziekteverzuim is hoog en aan het begin van het jaar is er minder dagbesteding geweest.

De oorlog in Oekraïne en de gevolgen daarvan (o.a. prijsstijgingen) hebben tot overschrijding van beschikbare budgetten geleid. Dankzij overheidsmaatregelen zoals de vergoeding voor hoog ziekteverzuim en energielasten is het verlies minder groot dan dit in eerste instantie was.

Het resultaat van 2022 ziet er als volgt uit:

| BEDRIJFSOPBRENGSTEN (jaarcijfers 2022 definitief) | | |
|---|----|----------------------|
| | | |
| Opbrengsten zorgprestaties, jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning | 16 | € 16.142.337 |
| | | |
| Subsidies | 17 | € 151.849 |
| | | |
| Overige bedrijfsopbrengsten | 18 | € 179.162 |
| | | |
| Som der bedrijfsopbrengsten | | € 16.473.348 |
| | | |
| BEDRIJFSLASTEN | | |
| | | |
| Personeelskosten | 19 | € 12.548.339 |
| | | |
| Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa | 20 | € 335.225 |
| | | |
| Overige bedrijfskosten | 23 | € 3.815.995 |
| | | |
| Som der bedrijfslasten | | € 16.699.559 |
| | | |
| | | |
| BEDRIJFSRESULTAAT | | -/- € 226.211 |
| | | |
| Financiële baten en lasten | 24 | € 87.515 |
| | | |
| RESULTAAT BOEKJAAR | | -/- € 313.726 |

7.3 Stand van zaken per balansdatum

Liquiditeit 2022

De liquiditeitspositie geeft inzicht in de mate waarin een zorginstelling op korte termijn verplichtingen kan voldoen met de vlottende activa. Om de liquiditeitspositie van een zorginstelling te meten, gebruikt Zorgfederatie Oldenzaal de liquiditeitsratio. De bedrijfseconomische norm dient boven 1,0 te liggen. De ratio wordt als volgt berekend: vlottende activa/kortlopende schulden.

De quick ratio bij Zorgfederatie Oldenzaal is 2,3.

Schulddekkingsratio 2022

Voor externe financiers is de zogenaamde Debt Service Coverage Ratio (DSCR) ofwel schulddekkingsgraad vaak een belangrijk criterium. Deze ratio geeft aan in hoeverre het bedrijfsresultaat (gecorrigeerd voor de afschrijvingskosten) ruimte biedt om aan rente- en aflossingsverplichtingen te voldoen. De norm die financiers aan de DSCR stellen ligt meestal rond de 1,2 waarbij tijdelijk ook wel lagere normen worden geaccepteerd. Bijvoorbeeld in de beginfase van de exploitatie van het vastgoed (badkuipeffect).

De DSCR laat zich voor Zorgfederatie Oldenzaal als volgt berekenen:

| Berekening DSCR | | 2022 x € 1.000 | 2021 x € 1.000 |
|----------------------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| | | | |
| Bedrijfsresultaat | | -226 | 503 |
| Afschrijvingen | | 336 | 173 |
| | (A) | 109 | 675 |
| | | | |
| Rentelasten | | 88 | 31 |
| Aflossingsverplichting | | 247 | - |
| | (B) | 335 | 31 |
| | | | |
| Ruimte in operationele kasstroom | (A-B) | -225 | 644 |
| DSCR | (A/B) | 0,3 | 21,7 |

De DSCR-berekening geeft aan dat de operationele resultaten van Zorgfederatie Oldenzaal toereikend zijn om aan de huidige aflossingsverplichtingen en rente- en huurlasten te voldoen. De gehanteerde norm is 1,2. Eind 2022 voldoen we niet aan de norm door het slechte resultaat. De nieuw opgestelde meerjarenprognose laat echter zien dat de betaling van rente, huur en aflossing de komende jaren niet in gevaar komt.

In 2022 is een bancaire lening aangetrokken van de Rabobank voor financiering van de aankoop van het pand gelegen aan Fonteinstraat 55 te Oldenzaal. Vanuit de bank is de volgende eis gesteld aan de financiële positie: Senior debt/EBITDA ratio van maximaal 4,5. Hieraan wordt niet voldaan. De bank is geïnformeerd en heeft aangegeven een waiver te verstrekken over 2022.

7.4. Toelichting op frauderisicobeheersmaatregelen en de continuïteitsverwachtingen

In 2022 zijn geen nieuwe frauderisicobeheersmaatregelen ingevoerd. Er is ons geen fraude bekend en er is ook geen aanleiding om dit te veronderstellen.

Door het resultaat van 2022 waren aanpassingen in de bedrijfsvoering noodzakelijk om tot een sluitende begroting voor 2023 te komen. Hiervoor zijn flinke maatregelen genomen waarvan de uitwerking in de praktijk nog zal moeten blijken.

Vervolgens is een meerjarenperspectief opgesteld met de realisatiecijfers van 2022 en de begroting 2023. Hieruit blijkt dat de continuïteit van de organisatie niet in gevaar is.

Hoofdstuk 8: Verbeterparagraaf

8.1. Terugblik op de verbeterparagraaf uit kwaliteitsplan

In het kwaliteitsplan 2022 is beschreven welke de belangrijkste speerpunten zijn voor het jaar 2022. In onderstaande tabel wordt hiervan een samenvatting gegeven met de stand van zaken aan het einde van het verslagjaar.

| Leefplezier | | | |
|---|---|---|--|
| Einddoel | Resultaat 2022 | Locatie | Stand van zaken eind 2022 |
| De wet Zorg & Dwang is volledig geïmplementeerd in de organisatie | Implementatie WZD in de thuiszorg en dagbesteding | Mariahof Scholtenhof Thuiszorg Dagbesteding | zie hoofdstuk 2.2 |
| | Werkwijzes rondom de WZD optimaliseren intramuraal | | |
| | Er zijn geen gesloten afdelingen meer | | |
| De cliënt wordt gekend. Medewerkers zijn expert en coach om de cliënt (naar vermogen) regisseur en deskundige in zijn eigen welbevinden te laten zijn, in samenwerking met de informele zorg en de welzijnscoach. | <p>Ieder intramuraal team is in staat een welkomstgesprek te voeren.</p> <p>Het welkomstgesprek is geïmplementeerd.</p> | Mariahof Scholtenhof | zie hoofdstuk 2.1 |
| Iedere cliënt ervaart een goede zorg- en dienstverlening. Zorgafspraken met cliënten worden op juiste wijze geregistreerd in zorgplan. | <p>Werken in het ECD op de voor ons efficiënte en effectieve manier</p> <p>De PDCA cyclus is geborgd op inhoud, samenhang en verantwoordelijkheden, het zorgplan is leidend</p> | Mariahof Scholtenhof | Er is een werkgroep geformeerd en er is gekeken naar mogelijke verbeterlagen, dit krijgt een vervolg in 2023 |
| Clienttevredenheid wordt frequent getoetst om de client nog beter te kennen en aandachtspunten gericht op leefplezier te verwerken en te borgen. | Evaluatie van huidige methodiek is voltooid. | Mariahof Scholtenhof | Zie hoofdstuk 2.3 |
| Mantelzorgers zijn maximaal betrokken bij het zorgverleningsproces | Visie op mantelzorg is ontwikkeld en geïmplementeerd | Mariahof Scholtenhof Thuiszorg | Zie hoofdstuk 2.1. |
| | Vertaling van de visie naar de functie van coördinator Informele zorg is geborgd en ingebed in structuur HR. | | |
| | De belastbaarheid is inzichtelijk en individuele afspraken hierover staan vast. | | |
| | PvA opstellen om te komen tot nadere integratie van mantelzorgers bij zorgverleningsproces. | | |
| Visie op Ontmoeting & Welzijn | Visie op Ontmoeting & Welzijn is ontwikkeld met onderscheid op locatieniveau | Mariahof Scholtenhof | De visie op ontmoeten is nog in ontwikkeling. |
| | Optimale benutting van ontmoetingsruimten in de huidige locaties | | |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | Activiteitsaanbod is terug op pre-corona niveau | | |
| Visie op Dagbesteding | Visie is ontwikkeld met en wordt gedragen in de keten | Dagbesteding Mariahof Abdij Scholtenhof 't Greune veld Breedwijs | zie hoofdstuk 2.1 |
| | Locaties zijn dusdanig ontwikkeld dat zij invulling kunnen geven aan de visie op dagbesteding met voldoende omvang | | |
| Cliënt heeft keuze in producten en diensten af te nemen van de ZFO. Er is een keuzemenu op maat. | Producten & diensten overzicht incl. kostenstructuur | Mariahof Scholtenhof Thuiszorg Dagbesteding | In 2022 is er vooral gewerkt aan inzicht in de afname van zorgalarmering door de aanleunwoningen. Het beleid hierop is afgerond en in uitvoering. |
| | Keuzemenu per cliënt met inzicht in efficiëntie kosten (bijv. benodigde minimale afname) | | |

| Woonplezier | | | |
|--|--|--------------------------------|--|
| Einddoel | Resultaat 2022 | Locatie | Stand van zaken 2022 |
| Scholtenhof is klaar voor de toekomst (aankoop en renovatie) | Visie op vernieuwbouw oudbouw is ontwikkeld | Scholtenhof | De visie op de (on)mogelijkheden voor ver(nieuw)bouw van Scholtenhof zijn duidelijk. Er is een plan en tijdslijn ontwikkeld voor de komende 3 jaren. In 2023 zal dit uitgewerkt worden in een Business case. Zie . |
| | Plan van aanpak en stappenplan voor upgradering Scholtenhof om nog 6 jaar te kunnen verblijven | | |
| Mariahof is klaar voor de toekomst | Planvorming nieuwbouw (Mariahof) | Mariahof | Planvorming voor upgrade van Mariahof is in 2022 gereed en ligt ter bespreking voor bij de WBO. Dit heeft relatie met de ontwikkeling van de ver(nieuw)bouw. |
| | Plan van aanpak en stappenplan voor upgradering Mariahof om nog 8 jaar te kunnen verblijven | | |
| Kantoormogelijkheden stafdiensten en thuiszorg staan vast | Visievorming | Mariahof Scholtenhof Thuiszorg | Keuze in kantoormogelijkheden is afgerond. Een plan voor flexibele werkplekken is in ontwikkeling. |
| Over 8 jaar toekomstbestendige locaties met uitbreiding | Masterplan vastgoed herijkt | Mariahof Scholtenhof | Er is een overall plan van aanpak ontwikkeld in 2022. In 2023 zal deze herijkt worden. |

| Werkplezier | | | |
|--------------------|-----------------------|----------------|----------------------------------|
| Einddoel | Resultaat 2022 | Locatie | Stand van zaken eind 2022 |

| | | | |
|---|--|---|---|
| Optimale besturing van de organisatie | Herijken besturingsfilosofie, hierdoor weten teams wat ze moeten doen en waar ze ondersteuning op kunnen krijgen/vragen | Mariahof Scholtenhof Thuiszorg Dagbesteding | De 1e evaluatie van de besturingsfilosofie heeft niet in 2022 plaatsgevonden, maar zal in het 2e kwartaal van 2023 uitgevoerd worden. |
| Strategisch personeelsbeleid helpt organisatiedoelstellingen te behalen uitgaande van de missie en visie van ZFO en stelt ons in staat om in te spelen op veranderingen in de toekomst. | Er is aandacht voor persoonlijk en hiërarchisch leiderschap en cultuur. Speerpunten zijn: 1. Wendbaarheid, ontwikkeling/opleiding 2. Talentmanagement 3. Strategische personeelsplanning 4. Aandacht voor medewerkers (o.a.gesprekscyclus) 5. Aanpak arbeidsmarkt 6. Behoud medewerkers 7. Basis HR op orde | Mariahof Scholtenhof Thuiszorg Dagbesteding | zie hoofdstuk 4.1 |
| Met strategisch leren wordt aangesloten bij de leer- en ontwikkelbehoeften van medewerkers en wordt de praktische toepasbaarheid van nieuwe kennis vergroot. | Startnotitie strategisch leren en ontwikkelen: Herijking visie op opleiding; kaders en verwachtingen zijn bepaald. | Mariahof Scholtenhof Thuiszorg Dagbesteding | Dit onderwerp is in 2022 door personele wisselingen niet verder uitgewerkt. |
| | Invoering ontwikkelingsgericht leren. | | |
| Digitale leeromgeving: De organisatie heeft overzicht in competenties/vorderingen van medewerkers en monitort de leer- en ontwikkelbewegingen van medewerkers. Ten gunste van kwaliteit, deskundigheid, duurzame inzetbaarheid, verantwoording naar kwaliteits- en inspectie organen. | Invoering LMS (Digitale leeromgeving) als leerplatform om optimaal te kunnen profiteren van alle vormen van digitaal leren (ook blended). | Mariahof Scholtenhof Thuiszorg Dagbesteding | Zie hoofdstuk 4.1.2. |
| | Medewerkers zijn bevoegd en bekwaam en als zodanig geregistreerd | | |
| Medewerkers kijken bij een ander in de 'keuken'. Doel: drempels wegnemen, meer uit de talenten en capaciteiten van medewerkers halen, meer en langer binden en ongewenst vroegtijdig verloop voorkomen vanuit de gedachte dat werk meer is dan je huidige baan. | Voorstel is gereed om interne mobiliteit te stimuleren. | Mariahof Scholtenhof Thuiszorg Dagbesteding | Met het lerend netwerk heeft een uitwisseling plaatsgevonden tussen verpleegkundigen en gvp'ers, de evaluatie hiervan vindt plaats in 2023. |
| De beste mensen vinden, binden en behouden. Naar buiten brengen wat we van binnen zijn. Hierop is onze aanpak arbeidsmarkt en (-communicatie) gericht. | Arbeidsmarkt richten op de onderstaande onderwerpen 1 Directe werving 2 Employer branding 3 Relatie management 4 Binding | Mariahof Scholtenhof Thuiszorg Dagbesteding | Zie hoofdstuk 4.1.3 |
| Interne en externe stakeholders zijn frequent geïnformeerd over belangrijke actuele thema's en ontwikkelingen in de organisatie. | Communicatiestrategie staat vast | Mariahof Scholtenhof Thuiszorg Dagbesteding | Er is in 2022 mbv externe communicatieadviseur een communicatieplan ontwikkeld. Er is een werkgroep communicatie geformeerd die de overall communicatiestrategie bewaakt. |
| | | | |

| Flexibele en efficiënte dienstverlening | | | |
|---|--|---|---|
| Einddoel | Resultaat 2022 | Locatie | Stand van zaken eind 2022 |
| Goede zorg dichtbij | Besluitvorming deelname aan project 'Goede zorg dichtbij' in Innovatiegarage en Geriatrisch Expertisecentrum | Mariahof Scholtenhof Thuiszorg Dagbesteding | ZFO is verantwoordelijk voor het deelproject "de Innovatiegarage". Dit project loopt goed volgens plan en krijgt een vervolg in 2023. |
| Technologie en innovatie hebben een vaste en erkende plek in de organisatie. ICT organisatie daaromtrent is efficiënt | Visie op technologie in het zorgverleningsproces is herijkt (uitwerking van processen: thuiszorg, wondzorg, intramuraal) | Mariahof Scholtenhof Thuiszorg Dagbesteding | De visie op technologie en innovatie is eind 2022 in concept opgeleverd. Een uitvoeringsagenda is in ontwikkeling. |
| | Personeel bemensing en inbedding functie(s) voor innovatie & technologie is duidelijk en gerealiseerd | | |
| | Teams zijn digivaardig | | |
| Een nieuw zorgalamerings- systeem moet ertoe leiden dat de client zich veilig voelt en vrijheid van bewegen ervaart. Medewerkers verlenen zorg die efficiënt en effectief is en ervaren hierdoor meer werkplezier | Een nieuw zorgalameringsysteem is geïmplementeerd en functioneert cf. plan van eisen | Mariahof Scholtenhof | Eind 2022 zijn alle voorbereidingen voor het nieuwe zorgalameringsysteem afgerond. Fysieke implementatie is in 2023. |

| Financiën en bedrijfsvoering | | | |
|---|---|---|--|
| Einddoel | Resultaat 2022 | Locatie | Stand van zaken eind 2022 |
| Financiële stuurinformatie updaten | Stuurinformatie voldoet aan de wensen van de gebruikers | Mariahof Scholtenhof Thuiszorg Dagbesteding | Rapportages zijn verbeterd. Er is behoefte aan een BI-tool. Dit zal in 2023 worden opgepakt. |
| AVG bewustwording en borging | Bewustwordingscampagne voor nieuwe en bestaande medewerkers gericht op ieders verantwoordelijkheid voor alle handelingen die te maken hebben met veilig gebruik en delen van persoonsgegevens | Mariahof Scholtenhof Thuiszorg Dagbesteding | Bewustwording is een groeiend proces. In maart 2022 is met succes een themamaand privacy georganiseerd met veel aandacht voor persoonlijke houding. Dit zal in in maart 2023 worden herhaald. Naast andere aspecten zoals beschreven in het jaarverslag AVG. |
| Risicomanagement wordt in 2022 uitgerold en daarna vindt periodieke monitoring plaats | Per kwartaal worden de risico's in het OOT besproken en jaarlijks in de RvT. | Mariahof Scholtenhof Thuiszorg Dagbesteding | Er hebben voorbereidingen voor ontwikkelingen van een systeem plaatsgevonden. De afronding hiervan vindt plaats in 2023. |

Hoofdstuk 9: Risico's

We gebruiken de volgende definitie van risicomanagement:

“Risico is een onzekere gebeurtenis met oorzaken, een kans van optreden en effecten op doelstellingen”. In onderstaande tabel staan de risico's beschreven zoals opgenomen in het kwaliteitsplan 2022, met de situatie hoe deze zich in 2022 heeft voorgedaan.

9.1. Risico's uit kwaliteitsplan 2022 en de ontwikkeling hiervan

| Risico | Toelichting | Type risico (kans - gevolgen) | Situatie 2022 |
|--|--|----------------------------------|--|
| Onvoldoende medewerkers en vitaliteitsrisico | <p>Instroom nieuwe medewerkers waarbij er regionaal tekorten zijn</p> <p>Behoud: hoe kunnen we mensen tegemoet komen met een gewenst contract binnen de kaders van cliënt behoefte en financiën? Verzuim stijgt boven norm (4,5% verzuim, 95,5% gezondheid)</p> <p>Aandacht voor opbouw leeftijd en duurzaamheid</p> | hoog - hoog | <p>Voldoende medewerkers was een veelbesproken onderwerp in 2022, mede door corona. Begin 2022 zijn we dicht bij een ziekteverzuim van 10% gekomen waardoor de zorg in gevaar kwam. Dit heeft zich gelukkig snel gestabiliseerd.</p> <p>Om de zorg uit te voeren, hebben medewerkers extra gewerkt en is er in toenemende mate gebruik gemaakt van ZZP'ers. Dit heeft tot financiële tekorten geleid. Afstemming tussen omvang contract en mogelijkheden rooster is voor 2023 noodzakelijk.</p> <p>In totaal kunnen we concluderen dat de continuïteit van de bedrijfsvoering en kwaliteit van zorg niet in het geding is geweest.</p> |
| Huisvesting voldoet onvoldoende aan de huidige (Scholtenhof) en toekomstige (Mariahof) eisen | Op dit moment voldoende vraag van cliënten maar het risico bestaat dat de vraag reduceert en/ of de tevredenheid afneemt | midden - hoog | Door aankoop van SH, onderhoud en investeringen zijn stappen in gang gezet om aan dit risico te werken. Vooralsnog is er geen sprake van leegstand, er zijn voldoende cliënten komen wonen naar volle tevredenheid. Dit is geen gebleken risico geweest voor Zorgfederatie Oldenzaal in 2022. |
| Corona | <p>Het coronavirus heeft in korte tijd het leven enorm veranderd en heeft een enorme impact op de organisatie:</p> <p>Kans op besmettingen bij cliënten, waardoor zij ziek worden en mogelijk overlijden</p> <p>Kans op besmettingen bij medewerkers, waardoor zij ziek worden en vervangen moeten worden. Risico dat roosters niet meer volledig gevuld zijn.</p> <p>Medewerkers zijn veel bezig met corona, waardoor andere ontwikkelingen blijven liggen.</p> | hoog - hoog | <p>Binnen Zorgfederatie Oldenzaal is in 2022 sprake geweest van meerdere besmettingen betreffende corona. Enkele cliënten en meerdere medewerkers zijn besmet geraakt met het coronavirus. Dit heeft niet geleid tot ernstige gevolgen. De continuïteit van zorg is niet in gevaar geweest.</p> <p>Het heeft wel geleid tot financiële tekorten.</p> <p>Voor 2023 zijn de risico's van corona gemitigeerd. Het overheidsbeleid is aangepast waarmee corona een reguliere infectieziekte is geworden. Dit betekent hetzelfde risico als een uitbraak van NORO of andersoortige BRMO. Wij zijn in staat om de effecten hiervan op te vangen zonder al te grote problemen en zien dit niet meer als een groot risico.</p> |

| | | | |
|----------------------|--|-------------|--|
| Financiële risico's | Kortlopende zorgcontracten t.o.v. langdurige investeringen/kapitaallasten. | midden | Het risico is dat investeringen voor de lange termijn uitgesteld worden omdat de return of investment erg onzeker is. Tegelijkertijd is er veel te investeren. Dit risico is niet afgenomen. |
| | Tarieven die onderhandelbaar worden. | midden | Risico op lagere inkomsten dan verwacht. Gevolgen voor exploitatie en opgestelde business cases. In 2022 is door IZA voor het eerst voor wijkverpl. ZVW onderhandeld. Dit heeft tot hogere opbrengsten geleid. |
| | Integratie NHC/NIC in de ZZP tarieven en daardoor onderhandelbaar. | midden | Risico op lagere inkomsten waardoor de business case huisvesting aangepast dient te worden en strategische beslissingen heroverwogen dienen te worden Bovenstaande risico's kunnen leiden tot afwijkingen in exploitatieresultaten, afwijkingen van afspraken met de bank over afgesproken resultaten waardoor het aantrekken van financiering voor de strategische huisvestingsplannen moeilijker wordt of aangepast dienen te worden. In 2022 is nog geen definitieve duidelijkheid gekomen, behalve dat de ingangsdatum naar 1 jan 2024 is verschoven. |
| Zorgalarmering | Het systeem is verouderd, de organisatie is bezig met de aanschaf van een nieuw systeem. | hoog - hoog | Begin 2023 is het zorgalarmeringssysteem in Mariahof actief. Hiermee hebben we de omvang van het risico met de helft terug gebracht. Daarna volgt de uitrol naar Scholtenhof. Totdat zorgalarmering ook in Scholtenhof is geïmplementeerd is het risico-niveau hoog. Er hebben zich in 2022 geen grote impact incidenten voorgedaan agv zorgalarmering. |
| Onverwachte risico's | In 2022 hebben ook onverwachte zaken plaatsgevonden zoals de oorlog in Oekraïne | impact hoog | Prijsstijging in brede zin en kosten van energie zijn in 2022 fors verhoogd. Dit heeft gevolgen gehad voor de exploitatie en de begroting voor 2023. |
| | | | |

Hoofdstuk 10: Toekomst

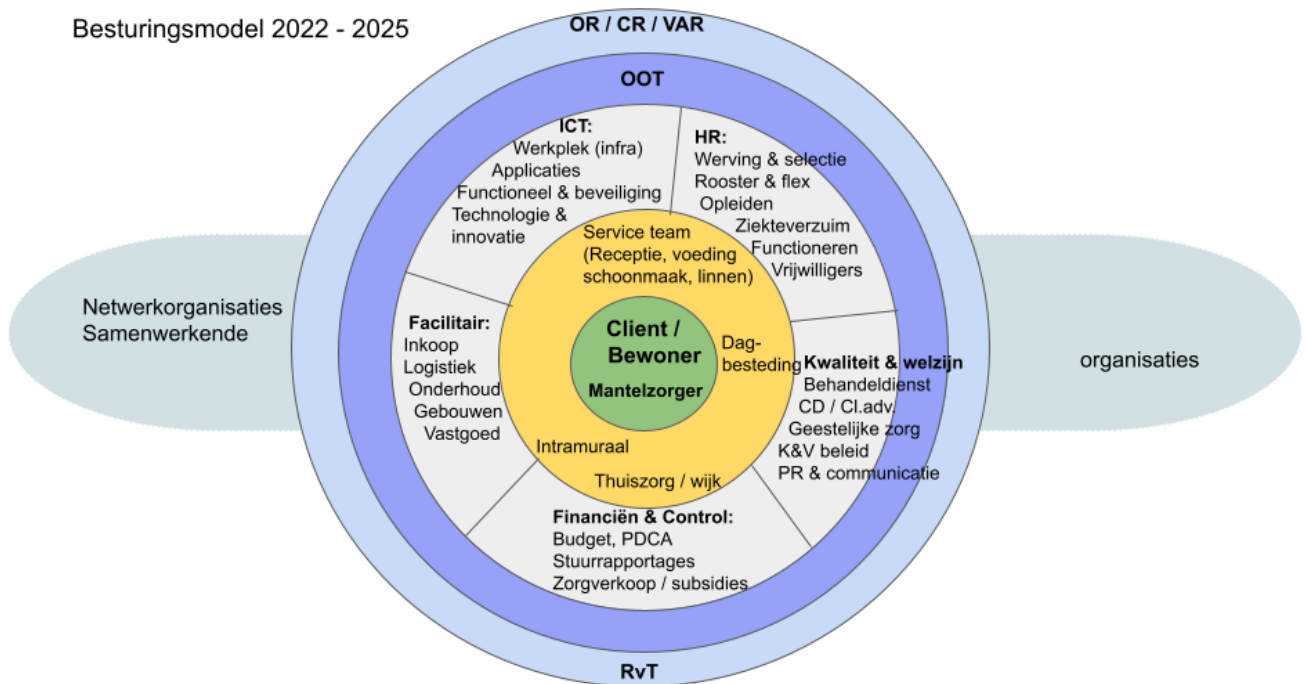
In dit jaarverslag staat in grote lijnen beschreven, aan de hand van het jaarplan 2022 en de ambities en pijlers uit de Meerjarenvisie, wat Zorgfederatie Oldenzaal in 2022 heeft gedaan. Het begin van 2022 heeft in het teken gestaan van het opslaan van het coronavirus, waarbij een hoog ziekteverzuim in combinatie met vacatures voor hoge kosten heeft geleid o.a. door de inzet van personeel niet in loondienst. Ook overige externe en maatschappelijke ontwikkelingen (o.a. overheidsbeleid rondom WLZ, oorlog in Oekraïne) hebben in de zomer tot het inzicht geleid dat bijsturing van de exploitatie noodzakelijk was. De tweede helft van 2022 heeft vooral in het teken van het ontwikkelen van het ombuigingsprogramma “Samen in balans” gestaan.

Voor het komende jaar is het voor ZFO van belang om een gezonde exploitatie te realiseren om investeringen te kunnen doen in o.a. duurzaamheid van het bestaande vastgoed. Daarnaast zullen we blijven zoeken naar een optimale balans tussen inzet van zorg en welzijn in relatie tot opbrengsten. Implementatie van het, voor ons, nieuwe dienstverleningsconcept VPT, zal een bijdrage gaan leveren aan het ‘anders werken’. Investeren in innovatie en technologie om dit anders werken te bevorderen is cruciaal waarbij vooral ook de samenwerking met collega-instellingen wordt gezocht en onderzocht. De in 2022 ontstane toenemende financiële druk op de beschikbare middelen maakt het toekomstperspectief voor 2023 en verder minder rooskleurig dan het voorgaande perspectief voor 2022.

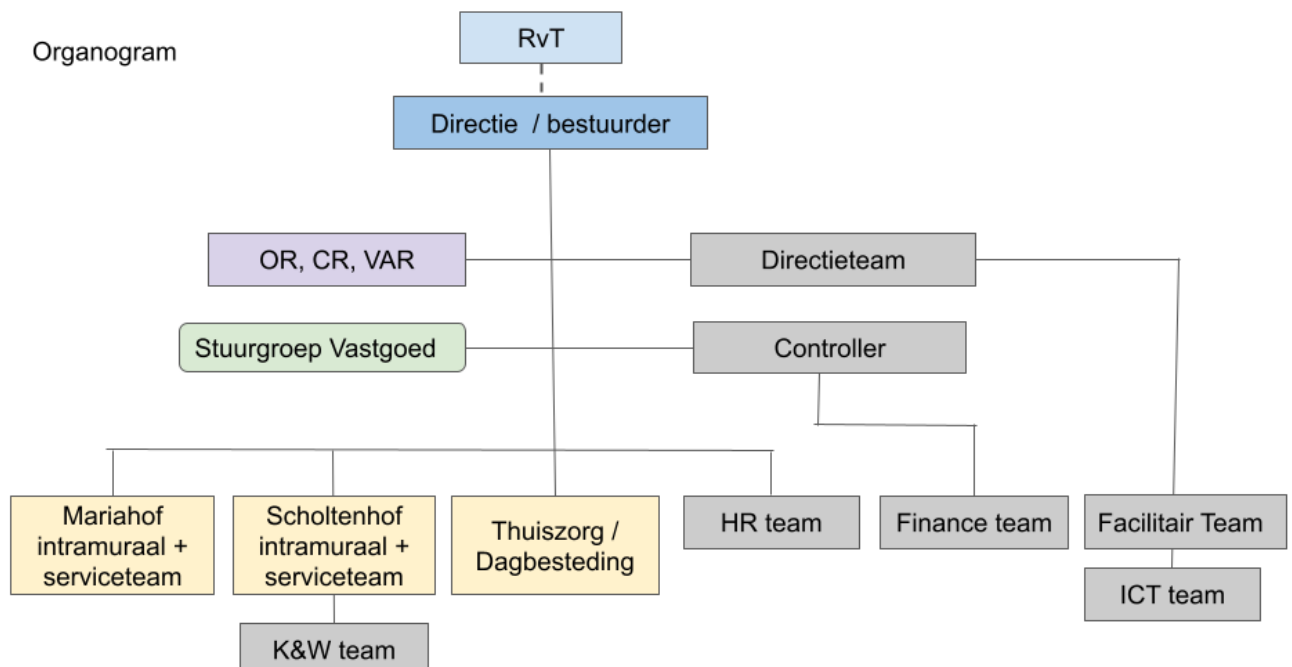
De grote uitdaging voor de toekomst blijft om het aantal groeiende, zorgvragende ouderen voldoende ondersteuning te bieden bij veranderingen in gezondheid, welzijn en wonen. Dit is niet het vraagstuk van louter de ouderenzorginstellingen alleen, maar voor de gehele samenleving. Als Zorgfederatie Oldenzaal pakken we onze verantwoordelijkheid op door samen te werken met mantelzorgers, vrijwilligers en andere organisaties over de domeinen (welzijn, zorg, wonen) heen, dus in te zetten op samenwerken in de hele zorgketen.

Bijlage 1 Organisatiestructuur en organogram

Besturingsmodel 2022 - 2025



Organogram



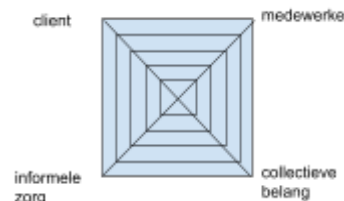
Bijlage 2 Visie

Onze visie om de kerntaak en ambities te realiseren

Om onze missie waar te maken hebben we geformuleerd HOE wij als Zorgfederatie Oldenzaal onze kerntaak en ambities willen realiseren.

Wij kennen de cliënt

- Onze betrokkenheid begint thuis bij de cliënt. Daar zijn wij te gast. Wij luisteren en kijken op het juiste moment, met respect en wederzijds vertrouwen.
- Samen (in het vierkant: cliënt, medewerker, informele zorg¹ en collectieve belang) vinden we de juiste balans in datgene wat betekenisvol is en leefplezier geeft.
- Alle momenten van leefplezier zijn bouwstenen voor kwaliteit van leven, welzijn en zingeving. Dit is terug te vinden in persoonlijke beleving en in de leef- en woonomgeving van de locaties, nu en in woonconcepten die in de nabije toekomst worden gerealiseerd. Veiligheid van de cliënt én de veiligheid van anderen lopen hier als een rode draad doorheen.
- Vertrouwde gewoonten en dat wat de cliënt gewend is zelf te bepalen en zelfstandig te doen, stimuleren wij. Datgene wat de cliënt gewend was te doen, samen met de mantelzorger, zetten we zoveel mogelijk voort. Wij geven, waar dit mogelijk is, zoveel mogelijk gehoor aan wensen en stimuleren het dragen van eigen verantwoordelijkheid.



Het koppelbed

“We zijn 60 jaar getrouwd en al die tijd zijn we nog nooit bij elkaar weg geweest. Omdat het niet anders meer kan moeten we nu gescheiden verder. Dat geeft zoveel verdriet Zij is alleen op een andere plek en ik ben alleen in een leeg huis en in een leeg bed. Ik mis de gewoonte dat je bij elkaar bent. Dag en nacht. Ik mis het tegen elkaar aan kruipen of, zoals we dat de laatste tijd wel vaker deden, liggend naast elkaar, hand in hand, samen naar mooie muziek luisteren. Daarom ben ik zo ontzettend blij dat Zorgfederatie Oldenzaal een koppelbed heeft. Een logeerbed dat een eenpersoonsbed omtovert tot een tweepersoonsbed. Ik kan weer een enkele keer naast haar liggen, weer gewoon bij haar zijn en dan zijn we weer even samen gelukkig”.

Wij kennen de mantelzorger

- Voor een goede balans tussen leefplezier en wat de cliënt gelukkig maakt, is de mantelzorger onze samenwerkingspartner en expert in zorg, ondersteuning en begeleiding. Wij bouwen een band op en vinden het belangrijk dat de mantelzorger gekend wordt, betrokken is en het vertrouwen heeft dat de cliënt in goede handen is.
- We hebben aandacht voor beleving en gevoelens in een emotionele tijd. Wij zoeken samen naar een balans in de ondersteuning van de cliënt waarbij de mantelzorger enerzijds actief betrokken blijft en routines en gewoonten op het gebied van ondersteuning blijven bestaan en er anderzijds ruimte is voor wat de mantelzorger aankan en persoonlijk wenst.

¹ Informele zorg: mantelzorger, vrijwilliger

Balans

“Het is fijn om te ervaren dat je het als mantelzorger niet meer alleen hoeft te doen. Dat er weer rust en ademruimte voor jezelf komt, en dat de zorg voor het welzijn van je geliefde doorgaat op een manier zoals je die graag wenst.”

Wij kennen de medewerker

- Wij creëren een arbeidsomgeving waarin werkgeluk centraal staat en medewerkers zich gewaardeerd voelen. Wij zetten ons als werkgever in om medewerkers goed te laten functioneren. Wij kennen de medewerker en kunnen daarom passende, goede arbeidsvoorwaarden bieden en faciliteren in opleidings- en ontwikkelmogelijkheden waarbij we tegelijkertijd maatschappelijke ontwikkelingen in het oog houden. Hiermee binden wij medewerkers aan ons en creëren wij mogelijkheden voor nieuwe collega's.
- Wij ontwikkelen ons en zijn wendbaar. Wij zorgen voor aansluiting en balans tussen de vraag/behoefte van de cliënt en de kennis, vaardigheden en talenten van medewerkers.
- We kennen elkaar en inspireren elkaar. We gaan uit van eigen krachten, drijfveren en talenten en zoeken daarin samen naar de juiste balans.
- Krachten en talenten worden benut in kleine teams, vanuit het principe van zelforganisatie. Eigen verantwoordelijkheid nemen staat hierbij centraal. Wij leren door (zelf)reflectie op een respectvolle manier en wij verbeteren en borgen.
- Wij zetten in op duurzaamheid. Dat betekent dat wij (preventief) aandacht schenken aan wendbaarheid, mobiliteit, productiviteit, motivatie, vitaliteit en gezondheid van medewerkers.
- Vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid bieden en benutten wij kansen om betekenisvol bij te dragen.

Mijn gevoel

“Er wordt gekeken naar wie ik ben en waar mijn krachten liggen. Ik word gekend, ik ben geen nummer. Drempels zijn erg laag, ik kan bijvoorbeeld zo bij mijn leidinggevende binnenlopen. Er is aandacht voor mij persoonlijk en er is verbinding. ‘Veur mekaar, met mekaar, we doo’t samen’, dat gevoel heb ik heel sterk bij Zorgfederatie Oldenzaal.”

Wij kennen de vrijwilliger

- Vrijwilligers zijn onmisbaar voor ons. Zij brengen, direct of indirect, onbaatzuchtig aandacht en warmte en daarmee meerwaarde voor cliënt, medewerker en organisatie.
- Vrijwilligers vormen vanuit de wijk en de buurt de sociale verbinding met cliënten en zijn de drijvende kracht achter de vele individuele en gezamenlijke activiteiten die een positieve invloed hebben op het welzijn van de cliënt.
- Met de uitdaging van de professionele inzet nu en in de toekomst spelen vrijwilligers een steeds nadrukkelijker rol in de ondersteunende sfeer door inzet van extra zorg en aandacht.
- Iedere vrijwilliger zet zijn eigen kracht in. Deze krachten kennen wij door samen in gesprek te gaan en te zoeken naar de juiste balans tussen drijfveren en krachten van de vrijwilliger enerzijds en de inzet en de vraag om ondersteuning anderzijds.

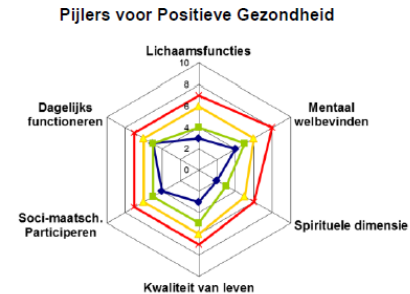
Iets kunnen betekenen

“Ik ben al jaren vrijwilligster bij Zorgfederatie Oldenzaal en het doet me nog steeds goed iets voor de ouderen te kunnen betekenen, dan wel individueel, dan wel als groep vrijwilligers. Heel

belangrijk hierbij is de goede communicatie en begeleiding die wij krijgen vanuit Zorgfederatie Oldenzaal. Hoe beter wij als vrijwilligers ondersteund worden, hoe beter wij ons werk kunnen doen. En als wij ons werk met veel plezier kunnen doen, komt dit automatisch ten goede aan de cliënt.”

Wij kennen ons vak

- Wij geven invulling aan ons vak vanuit de visie van *Machteld Huber (2012)* met als principe: ‘Gezondheid is het vermogen van mensen zich aan te passen en een eigen regie te voeren, in het licht van fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven.’
- Wij vullen aan op hetgeen iemand zelf kan en zoeken nieuwe, aanvullende en innovatieve mogelijkheden die ondersteunend zijn. Wij kijken verder dan het bekende en reguliere aanbod aan mogelijkheden.
- Nieuwe inzichten bepalen dat wij kritisch zijn, waardoor onze kwaliteitsstandaard hoog is en onze processen ingericht zijn vanuit kwaliteit van leven voor de cliënt. Waar nodig verbeteren we of zoeken wij naar een oplossing.
- Wij zijn nieuwsgierig en leergierig en dagen elkaar uit om te groeien als mens, collega, team en organisatie.
- Wij leren goede discussies te voeren in een tijd waarin schaarste aan middelen (zoals personeel en financiën) en beschikbare appartementen voor verpleeghuiszorg een topic is. Wij kennen onze grenzen en vinden balans tussen weten wat kan, weten wat niet kan en weten wat mogelijk is.
- Ons expertisegebied is vooral gericht op ouderen met dementie en wij ontwikkelen ons op somatische vraagstukken en op het gebied van welzijn.



Ruimte om te ontwikkelen

“Het is prachtig om te zien dat medewerkers die zichzelf willen ontwikkelen de ruimte krijgen om zich te specialiseren en een opleiding te volgen. Ik zie collega's om mij heen die bijvoorbeeld de opleiding tot Gespecialiseerd verzorgende psychogeriatric (GVP) hebben gevolgd, op het gebied van palliatieve zorg een verdiepingsslag hebben gemaakt of een BBL-opleiding volgen. Nederland is voorstander van ‘een leven lang leren’. ZFO ondersteunt zowel individuele als teamgerichte opleidingsvragen door medewerkers hiervoor tijd en/of een financiële bijdrage te bieden. De term vakmanschap is niet voor niets onderdeel van onze kernwaarden!”

Wij kennen onze organisatie

- Wij benutten onze krachten in een kleinschalige organisatie. Deze krachten kenmerken zich als gastvrij, menselijk en persoonlijk gericht met warme aandacht in een huiselijke omgeving.
- Wij helpen mensen om initiatieven op het gebied van welzijn en zorg (bijvoorbeeld in geval van eenzaamheid) operationeel te maken en bieden daarmee ondersteuning aan cliënten.
- Wij zijn bereid processen en structuren aan te spreken en aan te passen om het hoofd te kunnen bieden aan toekomstige veranderingen, zoals de arbeidsmarktproblematiek en wijzigende financiering enerzijds en de veranderende vraag van de cliënt anderzijds. Dit betekent dat wij zoeken naar verbeteringen en alternatieven waarbij we snel kunnen aansluiten, zoals technologie en samenwerkingsverbanden.
- We kennen de thema's waarin we willen groeien en tegelijkertijd weten we wat onze grenzen zijn. We houden die voortdurend tegen het licht van leef- en werkplezier en onze maatschappelijke

verantwoordelijkheid. Wij groeien bijvoorbeeld vanuit de huidige manier van huisvesting naar nieuwe woonconcepten. Duurzaamheid loopt hier als een rode draad doorheen.

- We zijn samen verantwoordelijk, kennen korte lijnen en een hoge gedrevenheid.
- We kennen de regio, het landelijk beleid en ontwikkelingen en vertalen dit naar de context van onze organisatie en nemen daarin onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Organisatie

‘Groots zijn in kleinschaligheid’, dat typeert onze organisatie. Wij kennen elkaar en de lijnen zijn kort. Wij benutten en bundelen onze krachten om ons te ontwikkelen en te groeien in onze menselijke, persoonlijke en warme aandacht. Met elkaar en met partnerorganisaties werken we aan actuele thema’s die duurzaam geborgd zijn.

Wij zijn zichtbaar in de wijk en werken samen

- We zijn diep geworteld in de historie van Oldenzaal en zijn nauw verbonden met elkaar en met degenen waarmee we samenwerken. Wij zijn zichtbaar. Hierdoor kennen mensen ons en wij kennen de mensen en de lokale partners en verbinden ons. Dit komt ook tot uiting in ruim 260 betrokken vrijwilligers.
- Als zichtbare spin in het web in het leven van de cliënt en in de keten van zorg- en maatschappelijke organisaties ontzorgen wij en zoeken wij altijd naar de juiste wegen om een passend antwoord te geven op een vraag of behoefte. Dat kan ook een verwijzing zijn.
- We werken graag samen met betrokkenen, vrijwilligers en organisaties die belangrijk zijn voor de cliënt.
- We werken samen met andere organisaties waarmee we de dienstverlening aan de cliënt zo efficiënt mogelijk realiseren of optimaliseren.

Wijk en samenwerking

Samen werken aan een optimale verbinding in de wijk. Als noaber pakken wij onze noaberplicht op. ‘Wij zijn zeer tevreden dat de wijkverpleging telkens de zorgmomenten kon aanpassen aan de behoefte. De zorgfederatie is flexibel en denkt mee in de mogelijkheden. Ze zijn bezorgd, oplettend en benaderen je op een menselijke waardige manier’ (Zorgkaartnederland - review).

Samen komen we verder. Met partnerorganisaties, die net als wij het optimale noaberschap voor ogen hebben.