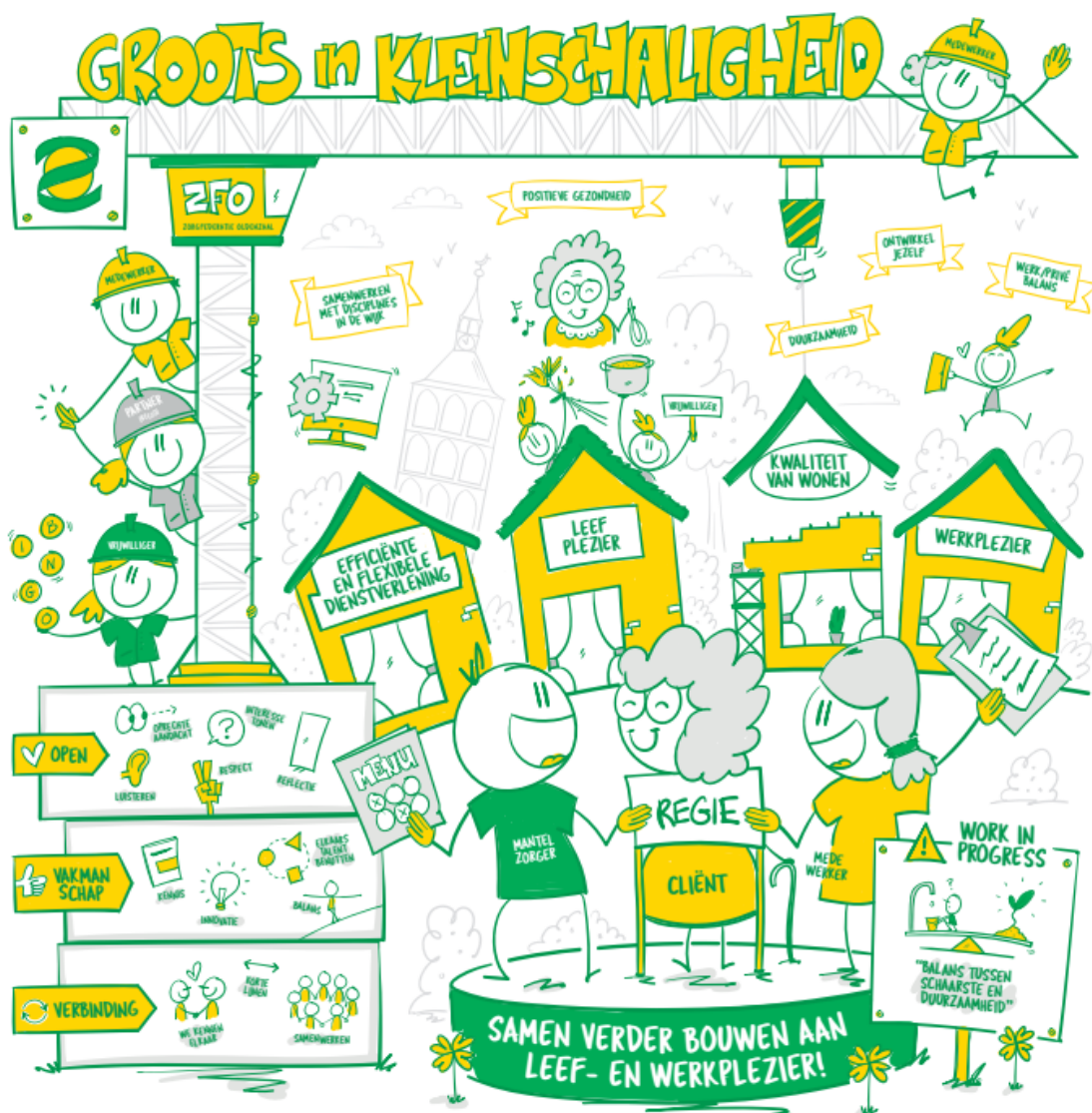




zorgfederatie
oldenzaal

Jaarverslag 2021



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	1
Inleiding	2
Hoofdstuk 1: Visie / kernwaarden / strategie	3
1.1 Profiel Zorgfederatie Oldenzaal	3
1.2 Omschrijving doelgroepen	3
1.3 Organisatiestructuur	4
1.4 Omschrijving missie, visie en kernwaarden	4
1.5. Wat is er gedaan in 2021?	5
Hoofdstuk 2: Kwaliteit van leven	8
2.1 Wat is er gedaan in 2021?	8
2.2 Veiligheid	11
Hoofdstuk 3: Thuis in de wijk	13
3.1 Wat is er gedaan in 2021?	13
4.1 Wat is er gedaan in 2021?	15
Hoofdstuk 5: Medewerkers en vrijwilligers	17
5.1 Wat is er gedaan in 2021?	17
5.2 Personeelssamenstelling	22
Hoofdstuk 6: Financiën en bedrijfsvoering	25
6.1 Wat is er gedaan in 2021?	25
6.3 Stand van zaken per balansdatum (Liquiditeit, DSCR)	27
6.4 Samenstelling Raad van Bestuur	29
6.5 Jaarverslag Raad van Toezicht	29
Hoofdstuk 7: Huisvesting	33
7.1 Wat is er gedaan in 2021?	33
Hoofdstuk 8: Innovatie, communicatie	35
8.1 Wat is er gedaan in 2021?	35
8.2 Cliëntwaardering en ZorgkaartNederland	36
Hoofdstuk 9: Risico's	38
Hoofdstuk 10: Tot slot	40
Bijlage 1 Organogram (oud + nieuw)	43
Bijlage 2 Visie	45

Inleiding

Voor u ligt het jaarverslag 2021. Vanuit het kwaliteitskader verpleeghuiszorg heeft elke organisatie de verplichting een kwaliteitsverslag over 2021 te schrijven. Zorgfederatie Oldenzaal heeft ervoor gekozen om het breder te trekken, en een jaarverslag te schrijven. In het jaarverslag is zowel het kwaliteitsverslag als het directieverslag als het jaarverslag van de Raad van Toezicht verwerkt. Het jaarverslag 2021 is organisatiebreed geschreven en is gebaseerd op het kwaliteitsplan 2021. De hoofdstukken zijn voor dit verslagjaar gebaseerd op de ambities en pijlers uit de (afgelopen) Meerjarenvisie ZFO2020! 'Een tocht door de tijd...' aangevuld met financieel/bedrijfsvoering, huisvesting, innovatie, communicatie en risico's. Het jaarverslag 2022 zal gebaseerd worden op de nieuwe Meerjarenambitie "*Samen verder bouwen aan leef- en werkplezier*".

Het thema voor 2021 was "Stil staan bij ontwikkeling". Het gaat hierbij om:

- Ontwikkeling voor medewerkers: meer ruimte voor opleiding!
- Aantrekkelijk werkgeverschap
- Zelforganisatie: groei in ontwikkeling, communicatie, samenwerking, leiderschap en ondersteuning
- Groei in de driehoek cliënt - informele zorg - medewerker
- Visie op huisvesting
- Verdere ontwikkeling technologie

Helaas stond ook 2021 nog in het teken van het coronavirus. Er is door iedereen binnen Zorgfederatie Oldenzaal hard met elkaar gewerkt om het virus zoveel mogelijk buiten de deur te houden. Door het coronavirus hebben veel geplande activiteiten geen, minder of op een andere manier doorgang gekregen. In dit jaarverslag zullen we hier een beschrijving van geven.

Hoofdstuk 1: Visie / kernwaarden / strategie

1.1 Profiel Zorgfederatie Oldenzaal

Zorgfederatie Oldenzaal is een kleinschalige organisatie. De organisatie biedt een integraal aanbod van wonen, zorg, behandeling, welzijn en plusdiensten voor ouderen, chronisch zieken en anderen die dit wensen en daarvoor in aanmerking komen. Ze biedt dit thuis, vanuit Mariahof en Scholtenhof en op locaties in Oldenzaal waar mensen elkaar ontmoeten. Zorgfederatie Oldenzaal biedt thuiszorg en welzijn in Oldenzaal en omgeving, vanuit diverse locaties. 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.

1.2 Omschrijving doelgroepen

Zorgfederatie Oldenzaal is een generalist voor ouderen met een diverse vraag. 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:

- De 60-plusser.
- Mensen met dementie.
- Mensen met een ernstig chronische aandoening met cognitieve problemen.
- Mensen met somatische aandoeningen.
- Mensen die kortdurend revalideren (ZZP 9b), bijvoorbeeld na heup- of knieoperatie.
- Mensen met kortdurende opname/tijdelijk verblijf/recreatie.
- Mensen met een broze gezondheid in een palliatieve fase.

Gemiddeld aantal cliënten in 2021		
	Mariahof	Scholtenhof
ZZP 3		1
ZZP 4		1
ZZP 4+	2	7
ZZP 5+	25	45
ZZP 6+	9	12
ZZP 7+	7	3
ZZP 8+		1
ZZP 9+		1
ZZP 10+		1
Totaal	43	72

1.3 Organisatiestructuur

Zorgfederatie Oldenzaal is een stichting met één Directeur Bestuurder en een Raad van Toezicht, Cliëntenraad, VAR en Ondernemingsraad. Er is een organisatiestructuur waarbij teams aan de hand van kaders zelforganiserend werken. De teams ontvangen leiding van een leidinggevende woonleefgebied en worden gefaciliteerd door een kleine staf. Zie bijlage 1 voor het organogram van 2021. In de tweede helft van 2021 is de besturingsfilosofie geëvalueerd en is een nieuwe ontwikkeld en is vanaf 1 januari 2022 van kracht met een gewijzigde organisatiestructuur. Zie hiervoor bijlage 2. De beschrijving hiervan is te vinden onder hoofdstuk 1.5.

1.4 Omschrijving missie, visie en kernwaarden

In 2020 liep de Meerjarenambitie ZFO2020! officieel af. Voorbereidingen in 2020 voor een nieuw meerjarenplan zijn uitgesteld naar 2021 vanwege de COVID-19 situatie. In 2021 is de nieuwe Meerjarenambitie 2021-2025 ‘*Samen verder bouwen aan leef- en werkplezier!*’ ontwikkeld, waarbij ook kritisch is gekeken naar de missie en de visie.

Onderstaand de in 2021 nieuw ontwikkelde missie en visie die in het 4 kwartaal 2021 in gebruik is genomen. Inhoudelijke uitleg staat beschreven in hoofdstuk 1.5.

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 is de visie letterlijk en uitgebreid verwoord.

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.***

1.5. Wat is er gedaan in 2021?

In december is de Meerjarenambitie 2021 - 2025, getiteld '*Samen verder bouwen aan leef- en werkplezier*' geïntroduceerd in de organisatie. Een ambitieus plan, gebaseerd op onderzoek naar de cliënt van de toekomst door verschillende persona's vorm te geven, maar waarbij ook actuele en toekomstige ontwikkelingen een graadmeter zijn. We nemen belangrijke stappen op het gebied van leefplezier, werkplezier, woonplezier en efficiënte en flexibele dienstverlening.

Na het vaststellen van deze persona's en context, hebben we een herijking van de kerntaak van de organisatie uitgevoerd: waartoe zijn we er, wat is onze reden van bestaan? De gouden cirkel van

Simon Sinek heeft ons erg geholpen bij het aanscherpen van onze missie en visie. Het leverde waardevolle (digitale) discussies op over wat er voor ons als ouderenzorgorganisatie echt toe doet: uiteraard de eigen regie van de cliënt/ bewoner, maar ook het werkplezier van de medewerker en dat van de vrijwilliger.

Missie en visie

De **missie** is meer toegespitst op *leefplezier* en het betekenisvol bijdragen daaraan. Evenzo belangrijk is *werkplezier* als gevolg daarvan. Beide zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en opgenomen in deze nieuwe visie, gefundeerd op de bestaande kernwaarden: open, vakmanschap en verbinding.

De **visie** is vooral gebaseerd op het '*kennen*'. We kennen onze doelgroepen, elkaar en onze samenwerkingspartners. Met dit kennen willen wij groots zijn in kleinschaligheid.

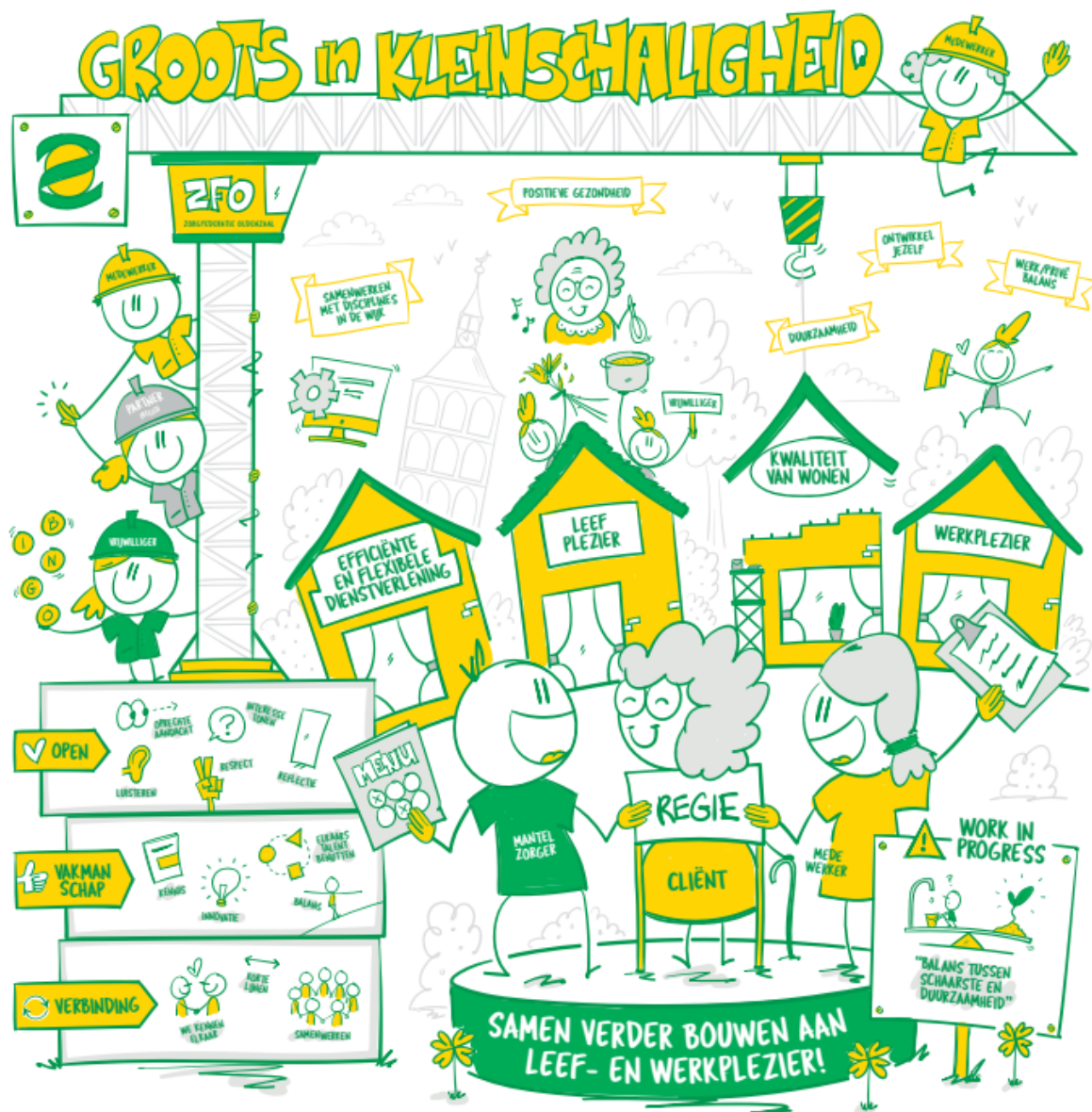
De Meerjarenambitie met de nieuwe missie en visie is tot stand gekomen met een grote groep medewerkers en afvaardigingen van de gremia. Middels een introductiefilmpje werd deze samenwerking zichtbaar. Tevens is een folder uitgebracht waarin de MJA kort en bondig wordt uitgelegd.

Besturingsfilosofie

Op basis van aangeven door verschillende betrokkenen (OR, medewerkers) is de besturingsfilosofie geëvalueerd. Uit gesprekken met teams en individuen blijkt de behoefte aan aandacht en ondersteuning vanuit leidinggevenden en staf groter te zijn dan waarin de huidige toepassing van het systeem van 'zelforganisatie' voorziet. Daarom wordt de focus verlegd naar 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.

Om deze besturingsfilosofie goed neer te zetten, wordt (tijdelijk) geïnvesteerd in aansturende capaciteit met een extra leidinggevende Thuiszorg, een kwartiermaker, coördinator facilitair, ICT coördinator en kwaliteitsverpleegkundigen. Begin 2022 is de nieuwe werkwijze ingevoerd en een eerste evaluatie en monitoring wordt aan het einde van het jaar gehouden. Belangrijke criteria voor monitoring zijn: transparantie op taakverdeling, duidelijk eigenaarschap en werkplezier.

Voor een visuele weergave van de MJA is een 'praatplaat' ontwikkeld, geënt op dezelfde presentatievorm als 'de droom van 2020'.



Hoofdstuk 2: Kwaliteit van leven

Zorgfederatie Oldenzaal staat voor kwaliteit van leven, ze draagt hieraan bij en biedt persoonsgerichte zorg, afgestemd op individuele behoeften, met ruimte voor welbevinden, comfort en veilige zorg. De organisatie wordt herkend als een *kleinschalige, open organisatie* waarbij ouderen, hun familie en vrienden, vrijwilligers en bedrijven zich gekend en welkom voelen.

2.1 Wat is er gedaan in 2021?

Het kennen van de cliënt is belangrijk als het gaat om kwaliteit van leven en wordt ook als zodanig beschreven in het kwaliteitskader verpleeghuiszorg: *‘In de verpleeghuiszorg is de cliënt als mens altijd het vertrekpunt. Daarbij moet het gaan om alle levensdomeinen die voor de cliënt van belang zijn. Iemand met een eigen zorgbehoefte is vooral iemand met een eigen geschiedenis, een eigen toekomst, eigen doelen, eigen context en eigen naaste(n). En niet uitsluitend een anonieme cliënt, patiënt of bewoner in een zorgorganisatie.’*

Corona

Helaas hebben we ook in het jaar 2021 te maken gehad met het coronavirus. Gelukkig hebben we niet te maken gehad met een uitbraak, binnen de locaties hebben we slechts 1 cliënt die besmet is geraakt met het virus. Dit neemt niet weg dat ook cliënten dit jaar weer geconfronteerd zijn met het virus, dit uitte zich vooral in het niet doorgaan van activiteiten in de zaal en het niet doorgaan van reisjes met het reisbureau. De activiteiten in de huiskamers konden wel doorgaan, de medewerkers van het team met ondersteuning van de welzijnscoach hebben dit goed opgepakt. Ook is er geen bezoekverbod geweest, cliënten hebben constant bezoek kunnen ontvangen, wel maximaal 2 bezoekers tegelijk om de 1,5 meter afstand van elkaar te kunnen waarborgen.

Begin 2021 is de corona-aanpak binnen de organisatie geëvalueerd. Hieruit zijn een aantal aandachtspunten naar voren gekomen die mee zijn genomen in de nieuwe Meerjarenambitie (onder andere vastgoed, vrijwilligers, zelforganisatie, mantelzorg) en besturingsfilosofie. Deze punten worden ook meegenomen in de nieuwe huisvestingsplannen.

Belevingsgerichte intake.....welkomstgesprek

Zorgfederatie Oldenzaal wil 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’ wordt daarom aangepast in welkomstgesprek.

Het doel van het welkomstgesprek is zowel voor, als tijdens, als de eerste weken nadat de cliënt is komen wonen de cliënt te leren kennen, om er op deze manier voor te zorgen dat de cliënt zich thuis voelt in Mariahof of Scholtenhof. Ook willen we in deze periode een band opbouwen met de mantelzorger. Naar aanleiding van pilots in Mariahof is een procedure welkomstgesprek opgesteld.

De uitrol in geheel Mariahof en Scholtenhof zou plaatsvinden in 2020, gekoppeld aan de scholing van Cerein met betrekking tot gesprekstechnieken en vaardigheden. Helaas heeft de scholing, zowel in 2020 als in 2021, en daarmee de uitrol van het welkomstgesprek niet plaatsgevonden vanwege het

coronavirus. Het streven is om de scholing in 2022 plaats te laten vinden. Mocht dat niet lukken, dan wordt hoe dan ook het welkomstgesprek in zowel Mariahof als Scholtenhof geïmplementeerd.

Schoonmaakproces

In 2021 is het project Schoonmaak opgepakt. Er hebben interne gesprekken en meeloopdiensten plaatsgevonden op alle afdelingen om een goed beeld te krijgen van de huidige situatie. Daarnaast hebben er gesprekken plaatsgevonden bij andere zorginstellingen om te kijken hoe de schoonmaakprocessen daar zijn ingericht. Deze interne- en externe analyse heeft de projectgroep geholpen om vervolgstappen te kunnen formuleren. Hierna heeft de projectgroep samen met de leverancier Diversey alle ruimtestaten van de locaties inzichtelijk gemaakt om een invulling te kunnen geven aan de toekomstige schoonmaakprogramma's en de passende formatie. Tot slot zijn er eind 2021 schoonmaakmachines aangeschaft, die in 2022 ingezet gaan worden op de locaties. Het definitieve advies, pilot en verdere implementatie wordt in 2022 opgepakt.

Scholtenhof

In Scholtenhof heeft de leidinggevende samen met een coach gesprekken gevoerd met de teams om de samenwerking in de teams, en hierdoor de kwaliteit van zorg voor onze cliënten, te verbeteren.

Wet Zorg en Dwang

Per 1 januari 2020 is de wet Zorg & Dwang (WZD) van kracht. Het doel van deze wet is dat onvrijwillige zorg bij mensen met dementie zo veel mogelijk wordt voorkomen. Het uitgangspunt is 'nee, tenzij', dat betekent dat vrijheidsbeperking of onvrijwillige zorg in principe niet mag worden toegepast tenzij er sprake is van ernstig nadeel voor de cliënt of zijn omgeving.

Zorgfederatie Oldenzaal onderschrijft het uitgangspunt van de wet Zorg en Dwang (nee, tenzij) ten zeerste. Voor alle cliënten streven we naar een goede balans tussen bewegingsvrijheid, veiligheid en woon- en leefplezier. Door de cliënt echt te kennen, kunnen wij de cliënt een goede kwaliteit van leven bieden en kunnen wij met vrijheidsbeperking en gedragsbeïnvloedende medicijnen zeer terughoudend zijn. Als er voor de veiligheid van cliënten maatregelen nodig zijn, dan kiezen wij voor de minst zware maatregelen die de vrijheid zo weinig mogelijk aantasten en zetten deze zo kort mogelijk in. Dit doen we altijd in overleg met cliënt en/of familie en we zoeken samen naar oplossingen die passen bij de cliënt, waarbij onze kernwaarden open, vakmanschap en verbinding worden gebruikt.

- Analyse onvrijwillige zorg 2021

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

1e helft 2021

Uit de export uit ONS wat naar de IGJ is gestuurd blijkt dat dit overzicht nog niet helemaal juist is. Er ontbreken 4 cliënten op het overzicht. Bij deze cliënten wordt indien nodig onvrijwillige zorg verleend. Er is vervolgens niet geregistreerd dat de onvrijwillige zorg ook daadwerkelijk is toegepast, daarom komen ze niet mee in het overzicht. Op basis hiervan is besloten alle zorgverantwoordelijken uit te nodigen voor een overleg, tijdens dit overleg zijn werkprocessen besproken en waarnodig geoptimaliseerd.

De algemene conclusie van de projectgroep is dat er weinig onvrijwillige zorg is verleend in de eerste helft van 2021. In Mariahof gaat het om 5 cliënten, in Scholtenhof om 1.

2e helft 2021

In de export over de tweede helft van 2021 ontbreekt voor zowel Mariahof als Scholtenhof 1 cliënt. In beide gevallen stond de maatregel als *indien nodig* beschreven en is er niet op geregistreerd. Tevens staat een test cliënt op het overzicht. Er wordt bekeken hoe we dit in de toekomst kunnen voorkomen.

Ten opzichte van het vorige overzicht gaat het registreren van onvrijwillige zorg beter, hieruit blijkt dat het goed is geweest om een overleg te hebben met de zorgverantwoordelijken. We blijven dit monitoren aan de hand van overzichten. Deze overzichten zijn eind 2021 geoptimaliseerd via Infozorg, waardoor we nu duidelijk overzicht hebben bij welke cliënten maatregelen worden ingezet (ofwel onvrijwillig, ofwel vrijwillig volgens stappenplan, ofwel vrijwillig) en indien van toepassing in welke stap van het stappenplan de maatregel zit.

Begin 2022 is een overleg met de twee WZD-functionarissen geweest. Tijdens dit overleg is gekeken of zij voldoende betrokken zijn bij de onvrijwillige zorg en de maatregelen vrijwillig volgens stappenplan aan de hand van de overzichten. Hieruit blijkt dat de WZD-functionarissen niet bij alle stappen betrokken zijn geweest. Er worden overleggen gepland met de WZD-functionarissen en de zorgverantwoordelijken om dit te bespreken.

De algemene conclusie van de projectgroep is dat er weinig onvrijwillige zorg is verleend in de tweede helft van 2021. In Mariahof gaat het om 4 cliënten, in Scholtenhof om 2. De onvrijwillige zorg wordt door de zorgverantwoordelijken besproken in de WZD-stappenplanoverleggen met de betrokken zorgverleners. Een aandachtspunt is het betrekken van de WZD-functionarissen bij het overgaan naar een volgende stap.

Reactie WZD-functionarissen:

De WZD-functionarissen zijn niet bij alle stappen betrokken geweest, dit is een aandachtspunt.

Reactie Cliëntenraad

De analyse is besproken in de cliëntenraad en er is uitleg gegeven door de beleidsadviseur. De cliëntenraad geeft aan het goed te vinden dat de balans vrijheid veiligheid steeds als uitgangspunt wordt genomen. De rapportage en analyse is nieuw voor de cliëntenraad. De cliëntenraad heeft het idee dat proces rondom het verlenen van onvrijwillige zorg goed wordt uitgevoerd. Ze kunnen (nog) geen duiding geven aan de cijfers.

• Wat is verder gedaan in 2021 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 2021 om de wet Zorg & Dwang verder te optimaliseren binnen de organisatie:

- De zorgverantwoordelijken hebben een tweetal scholing- en verdiepingssessies Vrijheid & Veiligheid gevolgd, georganiseerd door innovatiekring dementie. Deze scholing is aangeboden door ActiZ vanuit het platform kleine organisaties.

- Er zijn een aantal digitale sessies geweest met de zorgverantwoordelijken. Aandachtspunten vanuit de analyse zijn besproken, maar ook (knel)punten vanuit de zorgverantwoordelijken en ontwikkelingen. Naar aanleiding hiervan zijn werkwijzen op bepaalde punten iets aangescherpt.
- Er zijn een tweetal overleggen geweest met de cliëntvertrouwenspersoon. Afgesproken is dat zij zich begin 2022 gaat introduceren bij de zorgverantwoordelijken en clientadviseur.
- Er is in de projectgroep gesproken over hoe om te gaan met vertegenwoordiging en wils(on)bekwaamheid ter zake vanuit de Wzd, dit heeft geresulteerd in een aanpassing van het document Vertegenwoordiging en het opstellen van het document Wils(on)bekwaamheid ter zake.
- Mogelijke onderwerpen voor huisregels zijn verwerkt in de brochure SH/MH, deze brochure krijgt elke nieuwe cliënt die komt wonen. We noemen het echter geen huisregels.
- Er is input gegeven voor het plan van eisen Zorgalarmering vanuit de invalshoek Wzd.
- Er is met de aandachtsvelders vanuit de Thuiszorg gesproken over mogelijke casussen die in de thuiszorg voorkomen mbt de Wzd, er komen tot nu toe weinig casussen naar voren. Er zijn op dit moment geen risico's vanwege het feit dat we nog geen onvrijwillige zorg binnen de thuiszorg en dagbesteding doen.
- Nedap voert nog steeds verbeteringen door in het ECD, deze worden gevolgd.
- Zorgfederatie Oldenzaal neemt deel aan het regionaal overleg wet Zorg & Dwang, waarin ontwikkelingen en casuïstieken worden besproken en onderwerpen regionaal worden afgestemd.

2.2 Veiligheid

Uitvraag indicatoren veiligheidsthema's

In 2021 is de nieuwe set indicatoren over 2020 aangeleverd bij het Zorginstituut. Drie indicatoren zijn verplicht, namelijk: advance care planning, bespreken medicatiefouten in het team en aandacht voor eten en drinken. Daarnaast moeten er minimaal 2 indicatoren uit een lijst van 7 worden aangeleverd. Zorgfederatie Oldenzaal heeft de keuze gemaakt, in samenspraak met de Cliëntenraad, om de indicatoren decubitus en continentie te meten.

Het onderwerp continentie is op verzoek van de Cliëntenraad toegevoegd en gemeten vanuit de vraag of dit onderwerp is geborgd/op orde is. Uit de uitkomsten is niet af te leiden dat dat niet het geval is. Er zijn geen bijzonderheden af te leiden uit de resultaten. Het thema continentie is bekend in de teams. Periodiek vindt er een evaluatie plaats van het incomateriaal en ontwikkelingen op dit gebied worden gevolgd.

Er is een toename te zien in het aantal cliënten met decubitus. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de matrassen op zowel Mariahof alsmede Scholtenhof over de houdbaarheidsdatum zijn. Eind 2021 zijn nieuwe matrassen aangeschaft. Ook wordt er sporadisch nog gebruik gemaakt van verkeerde stoelen, hiervoor worden nieuwe stoelen aangeschaft en deze worden medio 2022 geleverd. In 2022 en 2023 zal de indicator decubitus opnieuw worden gemeten om te kijken of de aanschaf van nieuwe matrassen en stoelen heeft bijgedragen aan het verminderen van decubitus of dat er andere interventies nodig zijn.

De resultaten op de overige indicatoren laten geen bijzonderheden zien.

De teams hebben een overzicht ontvangen van de resultaten per team ter vergelijking en om eventueel een aantal onderwerpen te bespreken in het verpleegkundigenoverleg of kwaliteitsgesprek.

De meting over 2021 vindt begin 2022 plaats binnen de teams en zal halverwege 2022 worden aangeleverd bij het Zorginstituut.

Incidenten geweld tussen cliënten

Vanuit de beleidsregel meldplicht geweld tussen cliënten dienen ernstige lichamelijke of geestelijke geweldsincidenten gemeld te worden bij de IGJ. In 2021 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 2021 zijn in Mariahof 4 incidenten geregistreerd, in Scholtenhof zijn 26 incidenten geregistreerd. De incidenten hebben soms tot gevolgen geleid, zoals medecliënt overstuurd en angstig, rode plekken, bloedlip, blauwe plek.

Hoofdstuk 3: Thuis in de wijk

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 Wat is er gedaan in 2021?

Corona

Vanuit preventief oogpunt om het spreidings-/besmettingsgevaar te verkleinen is binnen de Thuiszorg door corona de zorg bij cliënten eind 2020 afgeschaald tot noodzakelijke zorg.

In het eerste kwartaal van 2021 was het weer mogelijk de zorg weer op te schalen naar het niveau van voor Corona. Zorgtaken zijn in deze periode vaker neergelegd bij mantelzorgers. Over de belastbaarheid is steeds nauw contact geweest tussen de wijkverpleegkundige, cliënt en mantelzorger om de situatie te volgen en om overbelasting bij de mantelzorger te voorkomen.

Corona heeft in 2021 ook een wissel getrokken op meerdere initiatieven en acties. Niet alle thema's zijn opgepakt met de voortvarendheid die we van onszelf gewend zijn. Corona heeft meerdere acties vertraagd, waardoor er ook een doorloop of verschuiving naar 2022 heeft plaatsgevonden.

De dagbesteding is gedurende het gehele verslagjaar open geweest. Vanuit sociaal oogpunt en ter voorkoming van eenzaamheid was dit zeer wenselijk. De te hanteren 1,5 meter afstand leidde incidenteel tot een kleinere groepssamenstelling.

Dagbesteding

Op 18 mei 2021 is een nieuwe vorm en externe groep dagbesteding van start gegaan, onder leiding van een collega activiteitenbegeleider die al vele jaren werkt bij de dagbesteding van Zorgfederatie Oldenzaal. Dagbesteding 't Greune Veld' is een buitenlocatie, waar binnen, maar vooral ook buitenactiviteiten behoren tot het aanbod. Een fijne ontmoetingsplek voor de actieve thuiswonende dementerende oudere die zowel van binnen- als van buiten en natuurgerichte activiteiten houdt.

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 2021 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. Er is behoefte aan kaders, normtijden en werkwijzen die de grenzen vormen van de uitvoering van de thuiszorg volgens de Zorgverzekeringswet versus het leveren van kwaliteit van zorg. De werkgroep heeft een rapportage incl. advies in december 2021 besproken met het OOT. Uitwerking vindt plaats in 2022. Naast verdieping op bijvoorbeeld werkwijzen, beeldvorming en verwachtingen zal in 2022 aangehaakt worden aan de nieuwe bekostiging wijkverpleging. In 2022 vinden hiervoor de voorbereidingen plaats.

- Expertise palliatieve zorg en wondzorg

Zorgfederatie Oldenzaal heeft haar expertise op het gebied van palliatieve zorg uitgebreid met gerichte scholing/opleidingen. Hiermee is zowel intramuraal als in de thuiszorg een verpleegkundige expert op het gebied van palliatieve zorgverlening.

Daarnaast heeft de wondverpleegkundige, niet alleen als expert op dit gebied voor cliënten van Zorgfederatie Oldenzaal, maar ook voor huisartsen in de wijk uren toegevoegd gekregen om de functie nog beter te kunnen beleggen en borgen.

- Leidinggevende Thuiszorg

Vanuit de veranderde focus vanuit de besturingsfilosofie zal de organisatiestructuur uitgebreid worden met een leidinggevende thuiszorg. Deze zal in 2022 geworven worden.

- Sociaal team

Het in Oldenzaal opgerichte sociale team, waarvan o.a. wijkverpleegkundigen van Zorgfederatie Oldenzaal deel van uitmaken heeft in 2021 op een laag pitje gestaan. Er heeft een evaluatie plaatsgevonden waaraan in 2022 een vervolg wordt gegeven in een andere vorm (integrale toegang).

- 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). In 2022 zal een uitspraak worden gedaan over het voorstel.

- Café Zorg en Welzijn

Zorgfederatie Oldenzaal is deelnemer samen met aantal zorg- en welzijnsorganisaties van het café Zorg en Welzijn. Er zijn in 2021 geen bijeenkomsten georganiseerd.

- Twents Zilver

Twents Zilver is een samenwerkingsverband van de partners Kaliber, gemeente Oldenzaal, Zorggroep Sint Maarten, Zorgfederatie Oldenzaal, welzijnsorganisatie Impuls en Cultuurmakelaar Oldenzaal, waarbij Kunst wordt ingezet voor het Welzijn, Leefplezier & Geluk van ouderen. In 2021 hebben er vanwege corona weinig activiteiten plaatsgevonden. We zijn voorgedragen en hebben deelgenomen aan een landelijke cultuurprijs in 2021 waarbij we helaas niet in de prijzen zijn gevallen. Er is daardoor wel geïnvesteerd in een goede inbedding van het programma in de lokale netwerkstructuur waardoor Twents Zilver de projectstatus is ontgroeid en een vaste waarde is geworden.

- 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 2021 is het Alzheimer café, na een lange periode van afwezigheid weer van start gegaan en wel voor het eerst online! Er hebben 3 digitale bijeenkomsten plaatsgevonden in aangepaste vorm met gevarieerde thema's waaronder 'De overgang van thuis naar het verpleeghuis'.

Hoofdstuk 4: Netwerk(organisatie)

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.

4.1 Wat is er gedaan in 2021?

- In 2021 is er regelmatig overleg op bestuursniveau tussen de drie zorgorganisaties Carintreggeland, Zorggroep Sint Maarten en Zorgfederatie Oldenzaal. Belangrijk gesprekspunt is de uitwerking van het programma Goede Zorg Dichtbij, als ook de gezamenlijke visie op ouderenzorg in Oldenzaal.
- Vanuit deze drie-eenheid is de stap gezet om de standpunten te verbreden door het organiseren van een visiebijeenkomst met de wethouders van resp. Bouw en Zorg van de gemeente Oldenzaal, bestuurders van de VVT, bestuurder van WBO als ook een tweehoofdige afvaardiging van het Zorgkantoor. Doel is de visie op ouderenzorg vanuit ieders perspectief binnen de gemeente Oldenzaal vorm te geven.
- 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.
- De 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 is de expertise ingeschakeld van Som Huisvesting, Maatschappelijk Financieren en Epic zorgvastgoed.
- 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 2021 heeft er een bijeenkomst plaatsgevonden met een brede deelname vanuit staf en bestuurders. Dit heeft geleid tot een evaluatie en aanscherping van de doelen van het lerend netwerk. 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 5: Medewerkers en vrijwilligers

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.

5.1 Wat is er gedaan in 2021?

Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)

In 2021 zijn de resultaten en acties van het MTO “Kijk op Mijn Medewerkers” opgepakt. In de eerste week van januari 2021 is de samenvatting MTO, de rapporten Zorgfederatie Oldenzaal totaal, Intramuraal, thuiszorg en OOT/staf beschikbaar gesteld voor alle medewerkers. De scores en reacties MTO zijn ook aanleiding geweest om met teams in gesprek te gaan over zelforganisatie tijdens de kwaliteitsgesprekken.

Uit het MTO en een aantal andere signalen is gebleken dat de gehanteerde werkwijze mbt besturingsmodel en de inrichting van zelforganisatie tegen grenzen aanloopt. De span of control voor de leidinggevendenden was groot. De leidinggevende is naast de werkzaamheden op strategisch/tactische vlak ook met veel operationele zaken bezig. Ook zijn de kaders/afspraken/regelruimte voor medewerkers onvoldoende duidelijk. Dit alles leidt tot vertraging en onduidelijkheid en stimuleert niet de groei in eigenaarschap, probleemoplossend vermogen en regelruimte van medewerkers en teams. Deze afhankelijkheid heeft ook effect op de ervaren werkdruk. Belangrijke vervolgstap uit het MTO, was de ‘Evaluatie Zelforganisatie’.

Evaluatie Zelforganisatie

Zorgfederatie Oldenzaal werkt sinds 2015 vanuit de besturingsfilosofie zelforganisatie. In de tussenliggende periode heeft hiervan geen evaluatie of bijstelling plaatsgevonden. Onder andere de resultaten van het MTO waren aanleiding voor evaluatie van zelforganisatie, met als doelstelling/opdracht de gehanteerde invulling van zelforganisatie binnen Zorgfederatie Oldenzaal te herijken en te komen tot voorstellen om de invulling van zelforganisatie te verbeteren en te optimaliseren. De evaluatie is afgerond met een adviesrapport.

Algemene conclusie

Het kleinschalige en het werken vanuit zelforganisatie geeft een grote betrokkenheid en wordt als prettig ervaren, waarbij medewerkers bereid zijn om een extra stap te zetten. Medewerkers kunnen echt voor de cliënt gaan en afstemming met familie en mantelzorgers is sterk verbeterd. Als verbeterpunten werd het ontbreken van kaders, bereikbaarheid van de leidinggevende en communicatie vaak genoemd.

Adviezen evaluatie

Verdere verduidelijking van kaders, de invoering en introductie van een systematiek van functioneringsgesprekken en jaargesprekken en de beantwoording fundamentele vraag of de gekozen besturingsfilosofie passend is voor de toekomst.

Deze adviezen zijn in 2021 geoperationaliseerd.

HR evaluatie

De afdeling HR van Zorgfederatie Oldenzaal is in de afgelopen jaren op een bepaalde manier ingevuld met betrekking tot functies, taken en verantwoordelijkheden. Op basis van o.a. evaluatie zelforganisatie/vraagstuk besturingsfilosofie, gevoelde suboptimale aansturing van de verschillende HR functionarissen en opmerkingen vanuit medewerkers over de bereikbaarheid en slagkracht van HR-medewerkers is besloten om de HR werkzaamheden te evalueren.

Uit de evaluatie komt naar voren dat medewerkers HR laagdrempelig en goed benaderbaar zijn. Ze zijn gemotiveerd, behulpzaam, onbevooroordeeld, gaan op goede manier om met privacy en zijn betrouwbaar.

Aandachtspunten:

- het nakomen van afspraken en snel reageren op mail en vragen.
- veel ambities (HR plannen) en er moeten ook zaken afgerond en geïmplementeerd worden.
- HR gerelateerde werkzaamheden worden niet integraal benaderd en aangestuurd.

Op basis van de 'Evaluatie HR-organisatie' (met als advies minder fragmentatie), het discussiestuk 'Herijking besturingsfilosofie' (voorstel ondersteuningsdiensten in expertrol) en de meerjarenambitie 2021-2025 (5.3. Leren & ontwikkelen) is het HRteam opnieuw ingericht. Hierbij wordt uitgegaan van HR als een professioneel team van experts met verschillende achtergronden en kennisgebieden. Het team heeft de volgende kenmerken:

- er is 1 aanspreekpunt en verantwoordelijke voor HR-beleid
- medewerkers met een duidelijk HR werkpakket maken ook deel uit van het HR team.

Kwaliteitsverpleegkundige

Aansluitend op de MTO-resultaten en de evaluatie zelforganisatie is in 2021 de nieuwe functie van kwaliteitsverpleegkundige geïntroduceerd.

De introductie van de Kwaliteitsverpleegkundige in de intramurale setting is een belangrijke schakel en oplossing voor het creëren van meer regelruimte binnen teams, groei van zelforganisatie en minder operationele druk bij leidinggevendenden.

De kwaliteitsverpleegkundige:

- is verantwoordelijk voor de coördinatie van complexe zorg(processen)
- is verantwoordelijk voor het optimaliseren van kwaliteit van zorg, welzijn en dienstverlening
- is bij moeilijke casussen het aanspreekpunt.

Tevens levert de kwaliteitsverpleegkundige een belangrijke bijdrage leveren aan:

- de ontwikkeling van nieuw zorgbeleid
- mee-ontwikkelen van nieuwe protocollen, procedures en zorginnovatie.

Tot slot heeft de kwaliteitsverpleegkundige ook een rol bij teamontwikkeling gericht op zelforganisatie, waarbij het gaat om het vergroten van het probleemoplossend vermogen, samenwerking, communicatie en het geven van feedback.

Arbeidsmarkt

Zorgfederatie Oldenzaal wil kwalitatief goede nieuwe collega's rekruteren, huidig personeel behouden en veelbelovende talenten aantrekken. Het vinden van nieuw personeel dat aan de kwaliteitseisen van Zorgfederatie Oldenzaal voldoet, is in de huidige tijd een uitdaging. In een tijd waarin

medewerkers het voor het kiezen hebben kan Zorgfederatie Oldenzaal als werkgever het verschil maken.

Er is 2020 een creatieve basis gelegd op het gebied van social media ('Werken bij' - kanaal) en er zijn podcasts gemaakt. Ook zijn de eerste betaalde social campagnes ingezet voor het werven van verzorgenden IG. Het vervullen van met name de vacature van verzorgende IG is niet eenvoudig door de huidige arbeidsmarktkrapte. De beschreven inzet/acties zijn naast het werven van medewerkers vooral bedoeld om een goed fundament te leggen voor de arbeidsmarktcommunicatie, het verbeteren van het gebruik van social media gericht op zichtbaarheid en vindbaarheid en aanbrengen van structuur in de uitingen die extern gaan. Naar buiten brengen wat we van binnen zijn.

Om deze doelen te behalen zijn er afspraken gemaakt over verbeteringen aan de website, nieuwe digitale uitingen en het gaan werken met arbeidsmarkt ambassadeurs.

Zelf opleiden (*het nieuwe werven*)

- Zij-instromers

Zorgfederatie Oldenzaal stelt zich nadrukkelijk ten doel om zij-instromers op te leiden voor een zorgfunctie, met name voor de opleiding Verzorgende IG, MBO Verpleegkunde en HBO-V. Daarnaast wil de organisatie ook haar talenten behouden en geeft ze de kans om die te ontwikkelen. Dit resulteert in 2021 in 17 BBL-leerlingen Verzorgende IG, 5 BBL-leerlingen Verpleegkunde en 2 leerlingen HBO-V. Met deze werkwijze kan Zorgfederatie Oldenzaal deels de openstaande vacatures opvullen.

- Stagiaires

Ook staat de organisatie nadrukkelijk open voor stagiaires van het ROC van Twente en Saxion Hogeschool om werkervaring op te doen tijdens de beroepspraktijkvormingsstages. Daarnaast zijn er mogelijkheden voor maatschappelijke stages en snuffelstages om te ervaren wat het werken in de zorg betekent. Ook bieden we stagemogelijkheden aan voor het praktijkonderwijs van het Twents Carmel College, waarmee we onze samenwerking voortzetten. De talenten die via stage bij ons werkzaam zijn proberen we ook aan Zorgfederatie Oldenzaal te binden door het aanbieden van een bijbaan of vakantiewerk ten tijde van hun opleidingen en uiteraard de mogelijkheid om in te stromen na het behalen van het diploma.

- Helpende Plus

Middels een pilot en een gerichte opleiding wordt onderzocht of de functie van Helpende Plus voor een deel taken van de Verzorgende IG kan verrichten. Vooralsnog eerst in beide verpleeghuis locaties, maar mogelijk ook voor de thuiszorg in de nabije toekomst.

Regionale samenwerking VVT

Vanuit de transitie-middelen VVT is de topic groep 'Binnenhalen nieuwe medewerkers' actief. Met verschillende VVT organisaties in de regio (o.a. Zorggroep SintMaarten, Liberein, Livio, Carint) worden er in deze topic groep acties uitgezet om de ingewikkelde arbeidsmarkt aan te pakken. Deze samenwerking heeft ondermeer geleid tot de pilot opleiding helpende plus, instroom defensiepersoneel en instroom statushouders.

Ook zijn we betrokken bij de topic 'Duurzame inzetbaarheid en (voorkomen van)verzuim'. Dankzij deze topic worden er in regionaal verband o.a. verschillende leefstijlworkshops aangeboden waar medewerkers van Zorgfederatie Oldenzaal aan kunnen deelnemen met als doel om verzuim en/of voortijdige uitstroom te voorkomen.

Met behulp van het regionale netwerkoverleg Leren & Ontwikkelen wordt informatie verstrekt en kennis gedeeld tussen de WGV Oost Nederland, de zorginstellingen van de regio Twente, het ROC van Twente en Saxion Hogeschool. Tevens vindt er ook op financieel gebied overleg tussen VVT-instellingen plaats (bijv. HEAD-overleg).

Opleiden en ontwikkelen van medewerkers

Ook in 2021 hebben opleidingen soms niet of slechts in aangepaste vorm doorgang kunnen vinden. Daar waar trainingen online konden worden georganiseerd hebben deze plaatsgehad. Bij evaluaties uit de trainingen kwam wel naar voren dat men een sterke voorkeur heeft voor trainingen waarbij men fysiek aanwezig kan zijn. In een aantal gevallen was er de noodzaak trainingen uit te stellen tot 2022.

De geplande trainingen met Cerein hebben plaatsgevonden:

- Welzijnscoach (voor activiteitenbegeleiders);
- Gesprekstechnieken en omgaan met familie (verzorgenden en verpleegkundigen), slechts beperkt.

Overige trainingen in 2021:

- Vanwege signalen van de werkvloer over fysiek belastende zorgverlening en een toename aan (verzuim)klachten aan het bewegingsapparaat hebben er in het voorjaar en najaar praktische trainingen plaatsgevonden mbt transfertechnieken, waarbij casuïstiek centraal stond. Dit met als doel om het geleerde ook direct effectief in de praktijksituaties toe te kunnen passen.
- De medewerkers met het aandachtsgebied 'werkbegeleiding', die BBL-leerlingen en BOL-stagiairs begeleiden tijdens het opdoen van werkervaring op de werkvloer hebben in 2021 een uitgebreide gerichte scholing gevolgd, waarbij de werkbegeleiders ook zijn geïnformeerd over de nieuwe opleidingsmethodiek van het ROC van Twente: Het ontwikkelingsgericht leren. Met het scholen van werkbegeleiders willen we bereiken dat er meer opleidingsplaatsen beschikbaar komen.
- Voor BOL-stagiaires en BBL-leerlingen zijn centrale introductiebijeenkomsten georganiseerd waarbij wederzijdse kennismaking tussen organisatie en student centraal stond, naast het verstrekken van informatie om een vlekkeloze start te bevorderen. Aan deze centrale introductie is tevens een basistraining transfertechnieken toegevoegd.
- Alle zorgmedewerkers, van woonassistent tot verpleegkundige, van beide verpleeghuislocaties hebben de ECD-training middels e-learning gevolgd en succesvol afgerond. Nieuwe medewerkers dienen deze e-learning vanaf 2021 in de eerste 3 maanden van hun dienstverband te volgen. In 2022 wordt deze e-learning ontwikkeld voor de medewerkers van de thuiszorgteams.
- De BHV-herhalingstrainingen hebben grotendeels plaats kunnen vinden, totdat dit vanwege landelijke beperkende maatregelen vanwege het Coronavirus niet meer mogelijk was.
- Een van de thuiszorgteams heeft trainingen gevolgd hoe om te gaan met complexe zorg in de thuiszorg.

Ontwikkeling van verzuim

Helaas heeft de stijgende lijn van 2020 van het verzuimpercentage zich in 2021 voortgezet. Net als in de regio en de rest van Nederland heeft het Coronavirus een negatief effect hierop.

Van belang is wel te vermelden dat het verzuimpercentage, de meldingsfrequentie en de verzuimduur van Zorgfederatie Oldenzaal in positieve zin afwijkt van de gemiddelden in de branche, zo ook dit jaar.

Het verzuim in de branche over het jaar 2021 is 8,46%. Met 6,47% is ons verzuim in 2021 wederom substantieel lager dan dat van de branche en wijkt deze ook in positieve zin af van het verzuimpercentage van de regio. Een laag verzuim geeft minder verstoringen in de zorg en dienstverlening. Een laag verzuim past ook in de ambitie van Zorgfederatie Oldenzaal om een werkgever te zijn waar je op een plezierige en gezonde manier kunt werken. Uit de resultaten van de afgelopen jaren blijkt dat Zorgfederatie Oldenzaal telkens beter scoort dan de zorgbranche en de regio. Dit is iets dat we moeten koesteren, maar ondanks de goede resultaten aandacht moet blijven bieden.

Vrijwilligers

Zorgfederatie Oldenzaal kan terugvallen op een stabiele groep vrijwilligers, die veelal zich voor jaren aan onze organisatie verbinden. De groep bestaat in totaal uit 267 vrijwilligers (peildatum december 2021), verdeeld over ruim 30 verschillende vrijwilligersfuncties. Vanwege beperkende maatregelen rondom het Coronavirus hebben in 2021 voor het grootste deel veel vrijwilligersactiviteiten helaas stil gelegen.

In 2021 is het nodige verricht in het registreren en informeren van vrijwilligers. De vrijwilligersregistratie in AFAS is tegen het licht gehouden en op een aantal punten verbeterd. Maar ook in de informatievoorziening richting vrijwilligers zijn slagen gemaakt. Zo worden vrijwilligers met regelmaat geïnformeerd via een digitale nieuwsbrief, zodat ze (ondanks dat er periodes zijn geweest dat er geen fysiek contact mogelijk was) toch op de hoogte blijven van de ontwikkelingen binnen Zorgfederatie Oldenzaal. Vrijwilligers die niet de beschikking hebben over een computer of e-mailadres krijgen dezelfde informatie per post op het huisadres. Daarnaast zijn de vrijwilligers meerdere keren verrast met een attentie. Dit werd zeer gewaardeerd.

Ook is in 2020 een begin gemaakt met de vrijwilligerscoachgesprekken die in 2021 een vervolg hebben gekregen. In deze gesprekken is aan de orde geweest wat er van een coach verwacht mag worden, waar behoefte is aan begeleiding vanuit de coördinator en zijn per coach de individuele vrijwilligers doorgenomen in het kader van (in)activiteit, herplaatsing, jubilea e.d.

Naar aanleiding van deze gesprekken is het vrijwilligersbeleid herschreven en medio 2021 akkoord bevonden door het OOT.

Arbeidsomstandigheden

Op het gebied van Arbeidsomstandigheden laat Zorgfederatie Oldenzaal zich leiden door de opgestelde Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) en het afgeleide Plan van Aanpak. De acties uit de RI&E liggen op schema. Ideeën en voorstellen worden geagendeerd in de Arbocommissie, waar iedere discipline een afvaardiging in heeft (Mariahof, Scholtenhof en Thuiszorg). De afvaardiging in Mariahof is tevens lid van de OR, waardoor er een rechtstreekse verbinding is tussen de Arbocommissie en de OR.

Het opgestelde thuiswerkbeleid is geëvalueerd, waar nodig bijgesteld en geborgd binnen organisatie.

Het rookbeleid is opnieuw opgesteld, met Cliëntenraad en Ondernemingsraad afgestemd en vervolgens vastgesteld voor de gehele organisatie. Via meerdere kanalen is het beleid bekend gemaakt aan medewerkers, vrijwilligers en cliënten.

Zorgmedewerkers hebben transfertrainingen kunnen volgen, gericht op casuïstiek op eigen afdeling, zodat het geleerde direct in de praktijk kan worden toegepast. Hiermee is er blijvende aandacht voor fysiek belastende werkzaamheden.

De verkorte arbocheck wordt door zorgmedewerkers toegepast nadat het is geïmplementeerd en toegevoegd aan het ECD. (Nieuwe) cliënten worden ingedeeld in mobiliteitsklassen, zodat tijdig hulpmiddelen beschikbaar zijn waarmee fysieke overbelasting wordt voorkomen.

5.2 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.

Zorgfederatie Oldenzaal heeft de extra kwaliteitsgelden in 2021 als volgt besteed:

Zorgpersoneel verpleeghuis in loondienst	Realisatie gemiddeld aantal FTE zorgpersoneel		Mutatie FTE 2021
Tabel R1/2: realisatie loondienst	2018	2021	2021
	(1)	(2)	(3=2-1)
Niveau 1	12,00	15,78	3,78
Niveau 2	6,00	15,08	9,03
Niveau 3	54,00	55,11	1,11
Niveau 4	10,00	10,50	0,50
Niveau 5	2,00	2,10	0,10
Niveau 6	1,00	-	(1,00)
Behandelaar	-	-	-
Overig zorgpersoneel	8,00	10,49	2,49
Leerlingen	4,00	9,22	5,22
Totaal FTE loondienst	97,00	118,23	21,23

In 2021 zijn de kwaliteitsgelden besteed aan de inzet van extra medewerkers niveau 1 en 2 voor toezicht in de huiskamers en voor 5 activiteitenbegeleiders. Daarnaast is een deel van de kwaliteitsgelden gebruikt voor inzet van medewerkers als gevolg van corona.

De personeelssamenstelling kenmerkt zich voor 2021 als volgt:

FTE uitbetaald t/m december 2021 (excl. Mutatie urensaldi)							
			Begroot 2021		Realisatie 2021		Vershil
Directie			10,38		9,16		-1,22
Bedrijfsbureau			7,48		7,73		0,25
Mariahof	Verpleegkundige		4,40	11%	3,43	8%	
	Verzorgende (incl nachtdienst)		23,47	58%	21,67	52%	
	<i>Personeel niet in loondienst</i>				2,36	6%	
	Woonassistent		5,53	14%	5,99	14%	
	Helpende		6,98	17%	8,52	20%	
	Subtotaal zorg		40,38		41,97		1,59
	Kwaliteitsverpleegkundige		0,00		0,26		
	Kok		0,89		0,92		
	AB + AB op de teams		2,37		2,02		
	Keuken		2,14		1,40		
	Leerling		3,8		4,62		
	Geestelijk verzorger				0,00		
	Huishouding/linnenkamer/flex oproep		2,02		2,37		
	Beweegagoog				0,30		
	Secretaresse		0,47		0,51		
	Leidinggevende		1,00		0,52		
	Totaal MH		53,07		54,90		1,83
Scholtenhof							
	Verpleegkundige	Incl nachtd. MH	6,60	11%	8,75	15%	
	Verzorgende		35,20	57%	28,64	49%	
	<i>Personeel niet in loondienst</i>				5,24	9%	
	Woonassistent		13,20	21%	9,50	16%	
	Helpende		7,20	12%	6,50	11%	
	Subtotaal zorg		62,20		58,64		-3,56
	Kwaliteitsverpleegkundige		0,00		0,32		
	Kok		0,89		0,96		
	AB + AB op de teams		2,66		2,17		
	Keuken		3,07		2,21		
	Leerling		4,20		4,60		
	Huismeester		1,94		1,88		
	Geestelijk verzorger		0,35		0,43		
	Huishouding/linnenkamer/flex oproep		2,69		2,20		
	Receptie		1,50		1,84		
	Secretaresse (incl. VAR ondersteuning)		0,62		0,50		
	Leidinggevende		1,00		1,09		
	Coordinator informele zorg		0		0,56		
Thuiszorg	Totaal SH		81,12		77,39		-3,74
	Verpleegkundige		4,58	9%	3,14	7%	
	Verzorgende		34,33	70%	27,55	66%	
	<i>Personeel niet in loondienst</i>				3,70	8%	
	Wijkverpleegkundige		9,81	20%	11,34	27%	
	Helpende		0,00		0,40		
	Subtotaal TZ		48,72		46,12		
	Leerling		3,33		4,37		
	Dagbesteding		2,89		3,17		
	Totaal TZ		54,94		53,66		-1,28
	Totaal ZFO		206,99		202,83		-4,16
tot en met dec.			Begroot 2021		Realisatie 2021		Vershil
Inhuur Zorggroep Sint Maarten			€ 419.900		€ 506.495		€ -86.595

Toelichting:

Corona is ook in 2021 van invloed geweest op de fte inzet van het personeel. Besmettingen en lagere aantallen cliënten hebben invloed op de formatieve inzet. Personeel heeft extra gewerkt bovenop hun

normale dienstverband. Per 31 december 2021 is het saldo vakantie- en overuren gegroeid met ongeveer 2 fte. Deze fte staan niet in het hiervoor gepresenteerde overzicht.

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 6: Financiën en bedrijfsvoering

6.1 Wat is er gedaan in 2021?

Processen

- Jaarrekening

Eind 2020 zijn de functies van directeur-bestuurder en Senior Adviseur Bedrijfsvoering en Control opnieuw ingevuld. Hierdoor is in de eerste helft van 2021 voortborduurde op de werkwijze zoals deze in de jaren daarvoor gebruikelijk was. Het proces van het opstellen van de jaarrekening, verantwoording van het kwaliteitsbudget en de verantwoording van de corona vergoedingen over het jaar 2021 is goed ten einde gebracht. Het boekjaar 2021 is met een positief saldo afgesloten.

- Interne sturingssystemen

In 2021 is een nieuw meerjarenambitie voor Zorgfederatie Oldenzaal opgesteld. Deze ambitie is het beginpunt geweest voor het opstellen van de begroting voor 2022. Dit heeft geleid tot enkele wijzigingen in de organisatie structuur waardoor budgetten voor 2022 anders zijn vastgesteld. De interne systemen zijn voor een deel hier al op aangepast waardoor interne stuurinformatie beschikbaar komt die aansluit op de gewenste veranderingen.

De Planning en Control cyclus is aangepast en enkele aanbevelingen uit het accountantsverslag zijn doorgevoerd. Tevens zijn de in voorgaande jaren ontwikkelde rapportages geëvalueerd en waar nodig aangepast. Hierdoor is Zorgfederatie Oldenzaal in staat geweest om nog sneller te schakelen als zich wijzigingen voordoen.

Medewerkers (teams) en leidinggevendenden hebben de beschikking over dashboards, waarmee zij stuurinformatie kunnen inzien. Op deze wijze krijgen zij inzicht in een aantal KPI's, zoals productiviteit, MIC, vakantie-uren, ziekteverzuim en productie. Deze dashboards zijn geëvalueerd, aangepast en worden doorontwikkeld in 2022.

Invloeden op exploitatie

Zorgfederatie Oldenzaal heeft in 2022 één van haar huurpanden overgenomen van de corporatie Habion. Dit onderhandelingsproces heeft grotendeels in 2021 plaatsgevonden en geleid tot het aankopen van het pand per 31 januari 2022. Deze aankoop is van invloed op de exploitatie van de organisatie. Voor deze aankoop is een business case opgesteld waaruit is gebleken dat deze aankoop financieel haalbaar was en essentieel is voor de strategische huisvestingsplannen van Zorgfederatie Oldenzaal.

In 2021 hebben we minder last gehad van corona dan in 2020. De corona vergoedingen zijn lager dan vorig jaar en tijdig ingediend.

AVG

- In 2021 heeft bewustwording van privacy en AVG regelmatig op het netvlies gestaan, mede door verschillende vraagstukken op het gebied van corona i.c.m. het verwerken van persoonsgegevens.

- Bewustwording heeft een impuls gekregen door in de maand Maart (privacymaart) wekelijks aandacht te schenken aan meerdere grotere en kleinere thema's die de AVG raken.
- Nieuw is de toegankelijke button op de homepage op Intranet voor het melden van een mogelijk datalek en presentaties voor groepen nieuwe leerlingen en stagiaires. Waar dit laatste was gepland in 2021 heeft dit door corona geen doorgang gehad en hebben de bijeenkomst begin 2022 plaatsgevonden. Deze bijeenkomsten zullen, naar verwachting in 2022 ook voor nieuwe medewerkers plaatsvinden tijdens een introductieperiode.
- Ook bij thema's als camerabeleid en plan van aanpak nieuwe zorgalarmering is de FG betrokken. het camera beleid is aangescherpt en in 2022 zal het vervolg op zorgalarmering plaatsvinden, waaronder het uitvoeren van een DPIA.
- In 2021 zijn 4 datalekken gemeld bij de functionaris gegevensbescherming en onderzocht op risico's voor de rechten en vrijheden van betrokkenen. 1 is in februari gemeld is bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Hierop is geen respons geweest. Ofschoon risico's als laag waren ingeschat, was er sprake van meerdere gewone persoonsgegevens die niet volgens de juiste weg waren verwerkt.

Informatieveiligheid

Zorgfederatie Oldenzaal heeft concrete stappen gezet in de aanpak van informatieveiligheid. In de 2e helft van 2021 heeft een eerste verkenning plaatsgevonden om Informatieveiligheid te kunnen borgen in de organisatie. Daarvoor zijn enkele organisaties uitgenodigd om plannen te presenteren en daarin aan te geven hoe ze Zorgfederatie Oldenzaal kunnen helpen bij de invoering van de NEN7510 etc. In 2022 wordt dit verder opgepakt waarbij gekeken wordt naar de samenloop met het vernieuwen van de ICT-infrastructuur. Hiervoor wordt tijdelijk extra menskracht ingezet.

6.2 Samenvatting financiën boekjaar 2021

Zorgfederatie Oldenzaal sluit het jaar 2021 af met een positief financieel resultaat. Ondanks de arbeidsmarkt problematiek en de coronacrisis is het gelukt om de omzet te vergroten en de uitgaven binnen de perken te houden.

Bij de intramurale WLZ omzet constateren we een verzwaring van de ZZP-mix waardoor de inkomsten stijgen. De MPT omzet is net als in 2020 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 2021.

De corona crisis is van invloed geweest op de exploitatie gedurende 2021. De invloed was wel kleiner dan in 2020. Het aantal corona gevallen in het verpleeghuis is laag geweest. In de thuiszorg en in de dagbesteding is nog wel sprake geweest van corona situaties. Dankzij de maatregelen van de overheid zijn de gederfde inkomsten en de extra gemaakte kosten (denk aan beschermingsmiddelen) bijna volledig gecompenseerd.

Het resultaat van 2021 ziet er als volgt uit:

BEDRIJFSOPBRENGSTEN		
Opbrengsten zorgprestaties, jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning	16	16.077.655
Subsidies	17	439.504
Overige bedrijfsopbrengsten	18	214.255
Som der bedrijfsopbrengsten		16.731.414
BEDRIJFSLASTEN		
Personeelskosten	19	12.482.756
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	20	172.644
Overige bedrijfskosten	23	3.573.223
Som der bedrijfslasten		16.228.623
BEDRIJFSRESULTAAT		502.791
Financiële baten en lasten	24	-31.145
RESULTAAT BOEKJAAR		471.646

6.3 Stand van zaken per balansdatum (Liquiditeit, DSCR)

Liquiditeit 2021

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 3,6.

Schulddekkingsratio 2021 (DSCR)

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		2021 x € 1.000	2020 x € 1.000	2019 x € 1.000
Bedrijfsresultaat		472	711	211
Huurlasten		1.074	1.058	1.061
Afschrijvingen		173	192	175
	(A)	1.718	1.961	1.477
Rentelasten		31	0	-
Huurlasten		1.074	1.058	1.061
Aflossingsverplichting		-	-	-
	(B)	1.105	1.058	1.061
Ruimte in operationele kasstroom	(A-B)	613	903	386
DSCR	(A/B)	1,6	1,9	1,4
Benchmark VVT		nnb	nnb	1,7

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.

6.4 Samenstelling Raad van Bestuur

Samenstelling Raad van Bestuur Zorgfederatie Oldenzaal per 31 december 2021

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Mevr. drs. R.A. Bergman	Directeur Bestuurder	Geen relevante nevenfuncties

In 2021 is mevr. drs. R.A. Bergman in functie als directeur bestuurder van Zorgfederatie Oldenzaal.

6.5 Jaarverslag Raad van Toezicht

Deze paragraaf geeft, conform de governancecode, het jaaroverzicht van de Raad van Toezicht weer.

Samenstelling Raad van Toezicht Zorgfederatie Oldenzaal per 31 december 2021

Naam en bestuursfunctie	Commissie/ aandachtsgebied	Nevenfuncties	Termijn
Dhr. H.J. Boere RA Voorzitter Leeftijd: 62 jaar	Auditcommissie financiën en vastgoed	Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Avedan te Almelo; Penningmeester Protestantse Gemeente Almelo; Penningmeester Wijkvereniging Indie-Almelo; Penningmeester Stichting Stedenband Almelo- Ejmiatsin; Voorzitter Stichting Ondersteuningsfonds Zorgfederatie Oldenzaal.	Benoeming: 1-8-2016 Herbenoeming: 1-8-2020 Aftreden: 1-8-2024
Dhr. drs. W. Dragt Vice-voorzitter Leeftijd: 45 jaar	Auditcommissie financiën en vastgoed	Bestuurslid Stichting noodfonds Hengelo; Bestuurslid landelijke coöperatie kwaliteit@u.a; Bestuurslid Stichting Ondersteuningsfonds Zorgfederatie Oldenzaal.	Benoeming: 1-4-2018 Herkiesbaar: 1-4-2022
Mevr. dr. M.J. Oude Vrielink Lid Leeftijd: 49 jaar	Governance	Lid bezwaarschriften- commissie gemeente Hof van Twente; Lid redactie tijdschrift Bestuurskunde; Lid rekenkamercommissie gemeente Ommen.	Benoeming: 1-7-2014 Herbenoeming: 1-7-2018 Aftreden: 1-7-2022
Dhr. drs. E.L. Bomers Lid Leeftijd: 57 jaar	Commissie Kwaliteit en Veiligheid		Benoeming: 1-10-2019 Herkiesbaar: 1-10-2023
Mevr. dr. B. Kramer Lid Leeftijd: 51 jaar	Commissie Kwaliteit en Veiligheid Contactpersoon voor cliëntenraad	Commissaris bij woningbouwcorporatie GoedeStede te Almere; Toezichthouder Zorgspectrum het Zand te Zwolle.	Benoeming: 1-10-2021 Herkiesbaar: 1-10-2025

Er heeft in 2021 een wisseling in de samenstelling van de Raad van Toezicht plaatsgevonden. Mevr. Holtmaat - ten Voorde is afgetreden na een zittingsperiode van 4 jaar. Mevr. Kramer is met ingang van 1 oktober toegetreden tot de Raad van Toezicht.

Ten aanzien van het rooster van aftreden gelden de volgende uitgangspunten:

- een zittingsduur van 4 jaren;
- éénmaal herbenoembaar.

Onafhankelijkheid

Geen van de leden heeft op enigerlei wijze een verbinding met de stichting, anders dan uit hoofde van het lidmaatschap van de raad. De hierboven aangegeven (neven)functies vormen naar het oordeel van de RvT geen belemmering voor het functioneren als lid van de raad.

Deskundigheid en verdere ontwikkeling

De leden van de RvT zijn via de stichting lid van de NVTZ (Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in Zorg en Welzijn), waar veel kennis opvraagbaar is en/of specifieke verdieping in de vorm van een symposium of cursus mogelijk is.

De raad heeft zich in het kader van verdere professionalisering geconformeerd aan het programma Goed Toezicht van de NVTZ en de daarmee samenhangende deskundigheidsbevordering. De RvT stemt de deskundigheidsbevordering af op specifieke aandachtspunten van de organisatie alsook op de individuele ervaring van de leden als toezichthouder. De voorzitter heeft in dit kader de cursus "Toezicht op zorgvastgoed 2021" gevolgd.

Commissies

De RvT heeft een tweetal specifieke commissies ingesteld, te weten de commissie kwaliteit en veiligheid en de auditcommissie. Met betrekking tot het functioneren en de arbeidsvoorwaarden van de directeur bestuurder vindt overleg plaats tussen de directeur bestuurder en de voorzitter en de vice voorzitter van de RvT, gehoord hebbende de voltallige RvT. De RvT is als geheel verantwoordelijk voor alle aandachtsgebieden.

Overleg en toezicht

De RvT oefent haar toezichthoudende taak op het beleid van de directeur bestuurder en de algemene gang van zaken binnen de stichting onder meer uit in vijf tevoren vastgestelde vergaderingen per jaar. In de reguliere vergaderingen zijn presentaties verzorgd over innovatie en technologie, de wet Zorg & Dwang, vrijwilligers, HR-beleid en arbeidsmarktaanpak en terugkoppeling over Scholtenhof. Daarnaast hebben in 2021 3 extra overleggen plaatsgevonden met de directeur bestuurder over de aankoop van Scholtenhof.

Gebruikelijk is het voor de RvT om ook gedurende het jaar overleg te hebben met het organisatie- en ontwikkel team (hierna: OOT), de ondernemingsraad (hierna: OR) en de cliëntenraad (hierna: CR). Vanwege de coronabeperkingen zijn die overleggen beperkt gebleven tot het reguliere overleg met de CR en een overleg met het OOT. Tijdens dit overleg zijn er presentaties verzorgd door de OOT-leden over de gang van zaken met betrekking tot Mariahof/Scholtenhof/Thuiszorg, HR/Arbeidsmarkt, Management & Cultuur, Kwaliteit & Veiligheid, ICT & toekomst en is het proces van de Meerjarenambitie besproken. Aansluitend heeft er een presentatie plaatsgevonden van de stuurgroep bouw over de stand van zaken huisvesting.

Beleid en bestuur

De RvT heeft zijn toezicht in lijn met de toezichtvisie gestalte gegeven. Naar aanleiding van de toezichtvisie is in 2021 het informatieprotocol geactualiseerd. In 2021 heeft de RvT ondersteuning gekregen in de vorm van een secretaris RvT in de persoon van Ellen Veenhuis. Zij ondersteunt de RvT bij haar toezichtstaken. De raad houdt toezicht op het bestuur en de besturing van de organisatie. De raad acht het van essentieel belang dat de kwaliteit en veiligheid op orde zijn. De RvT heeft kunnen vaststellen dat de organisatie voor wat betreft de aandachtsgebieden kwaliteit en veiligheid en financiën goed heeft gefunctioneerd.

Ten aanzien van het punt huisvesting is in 2021 een belangrijke stap gezet door de verwerving van het vastgoed van de locatie Scholtenhof. De aankoop van dit vastgoed maakt deel uit van een plan dat is gericht op vernieuwing en uitbreiding van het vastgoed van de organisatie. De verdere ontwikkeling en vernieuwing van dit vastgoed zal in de komende jaren worden vormgegeven. Andere uitdagingen voor de organisatie in de komende jaren liggen op het gebied van verdere professionalisering van de organisatie, IT en innovatie en de krapte op de arbeidsmarkt. Deze aandachtspunten zijn in de beleids- en operationele plannen voldoende geadresseerd.

Accountant

De raad van toezicht is door de externe accountant in zijn vergadering geïnformeerd over het accountantsverslag dat de accountant heeft opgesteld naar aanleiding van de uitgevoerde controlewerkzaamheden.

Zelfevaluatie RvT

Het lidmaatschap van de NVTZ impliceert dat driejaarlijks een zelfevaluatie onder externe begeleiding plaatsvindt. De zelfevaluatie met externe begeleiding heeft plaatsgevonden op 1 maart 2021.

De extern begeleide zelfevaluatie heeft geleid tot drie leerpunten die conform de lidmaatschapsvereisten via de NVTZ-website transparant zijn gemaakt. De RvT geeft de leerpunten hier integraal weer: “De Raad van Toezicht van Zorgfederatie Oldenzaal is positief over de samenwerking onderling en met de directeur bestuurder. In de komende periode wil de raad na samenspraak met de directeur bestuurder zijn toezichtvisie opnieuw bekrachtigen en, waar van toepassing, actualiseren. De RvT wil een jaaragenda-nieuwe-stijl uitwerken, mede gericht op het organiseren van extra aandacht voor merkbare kwaliteit. In het proces van de strategische beleidsontwikkeling wil de RvT zijn rol als sparringpartner proactief invullen, zowel in teamverband als individueel.”

Bezoldiging

De bezoldiging van de raad is opgenomen in de toelichting bij de jaarrekening.

Woord van dank vanuit de Raad van Toezicht

Het jaar 2021 was voor de Zorgfederatie Oldenzaal wederom een bijzonder enerverend jaar. Een groot deel van het jaar stond nog in het teken van de maatregelen die nodig waren om de gevolgen van de pandemie binnen de organisatie te beperken. De beperkende maatregelen waren van een andere aard dan in het jaar 2020 maar hebben ook in 2021 leed en zorgen teweeg gebracht. Van geheel andere orde waren de perikelen rond de aankoop van het vastgoed Scholtenhof. Dat traject heeft veel gevraagd van de directeur bestuurder en het management.

De raad van toezicht heeft veel waardering voor het werk dat door alle betrokkenen met veel inzet en bevologenheid is gerealiseerd en bedankt de bestuurder, leidinggevenden, ondernemingsraad, medewerkers en vrijwilligers daarvoor.

Hoofdstuk 7: Huisvesting

Alhoewel steeds meer mensen thuis blijven wonen, blijft voor de kwetsbare groep ouderen specifieke huisvesting van belang. De functionele staat van de gebouwen van zowel Mariahof als Scholtenhof vormen een risico voor adequate dienstverlening van Zorgfederatie Oldenzaal. Zorgfederatie Oldenzaal huurt/huurde beide locaties van respectievelijk de WBO en Habion.

7.1 Wat is er gedaan in 2021?

Ten aanzien van de huisvesting zijn er grote stappen gezet om te komen tot vernieuwing.

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 zijn we in gesprek gegaan over de visie op zorg en welzijn in de wijk in het perspectief van de toekomst (hogere behoefte, arbeidsmarktkrapte en financiële kaders). Vraagstukken zoals: “Waar is welke capaciteit 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 onderwerp van gesprek.

Deze gesprekken geven ons mede input voor het huisvestingsplan voor Zorgfederatie Oldenzaal. Het huisvestingsplan geeft een overzicht van welke doelgroep met welke huisvestingsvorm en ontmoetingsvorm op welke locatie gerealiseerd kan gaan worden. Vooralsnog is er sprake van het (her)ontwikkelen van vier locaties. Dit heeft zich vertaald naar plannen in verschillende stadia van ontwikkeling, van schetsmatig tot een uitgewerkte business case. Bij al deze plannen zijn we in grote mate afhankelijk van urgentie en tijdlijnen van samenwerkingspartners zoals wooncorporaties en de gemeente Oldenzaal. Dit betekent dat we ieder jaar de projecten uit het huisvestingsplan herijken en blijven afstemmen op haalbaarheid.

Aankoop Scholtenhof

Eind 2020 heeft Habion te kennen gegeven locatie Scholtenhof te willen verkopen. Het jaar 2021 heeft in het teken gestaan van de verwerving van het pand. In dit proces van aankoop is er onderzoek gedaan naar de status van het gebouw, taxaties en asbestonderzoek verricht, hebben gesprekken met banken en uiteraard Habion zelf plaatsgevonden. Het resultaat is dat, met toestemming van de RvT, het gebouw is aangekocht met als overdrachtsdatum 31 januari 2022. In de komende periode zal de verdere uitwerking van de ver(nieuw)bouwplannen ter hand worden genomen. Doel is om de Scholtenhof over 4 jaar te ver(nieuw)bouwen.

Locatie in Berghuizen

Om de locatie Scholtenhof te kunnen ver(nieuw)bouwen is een alternatieve locatie voor onze bewoners noodzakelijk. Samen met de WBO is een 2e concept van de haalbaarheidsstudie opgeleverd van een locatie in de wijk Berghuizen. In 2022 zal hier verder besluitvorming op plaatsvinden.

Daarnaast zijn er voorbereidingen en afspraken met betrekking tot de ontwikkeling van een locatie in het centrum van Oldenzaal. De herontwikkeling Mariahof zal worden gezien in het licht van de ontwikkelingen rond het ziekenhuis MST en de gebiedsvisie hierop in samenwerking met overige stakeholders. Ook deze plannen zullen in 2022 verder uitgewerkt worden.

Hoofdstuk 8: Innovatie, communicatie

Binnen Zorgfederatie Oldenzaal is het primaire proces leidend. De medewerkers geven aan wat zij nodig hebben van de leiding, staf en ondersteunende diensten om hun werk zo goed mogelijk te kunnen uitvoeren. De wisselwerking tussen teams en ondersteuning en het geven van (ongevraagd) advies, zorgt voor een gezonde dialoog. Dit vergroot het vinden van de beste oplossing.

8.1 Wat is er gedaan in 2021?

Innovatie: technologie

- Technologie in het zorgverleningsproces

De organisatiestructuur voor dit onderdeel is in 2021 gewijzigd door vertrek van enkele medewerkers en verschuiving in taken. Een nieuwe structuur zal in 2022 verder vormgegeven worden, waarbij er een directe link wordt gelegd met de ICT-structuur en het project Zorgalarmering.

De nieuwe structuur wordt door de nieuwe functies van Kwartiermaker en Coördinator ICT en in samenspraak met verschillende werkgroepen vormgegeven. Omdat technologie in de breedste zin van het woord ook een belangrijk onderwerp wordt bij de ontwikkelingen van Zorgfederatie Oldenzaal op het gebied van vastgoed vindt er ook aansluiting plaats bij de huisvestingsprojecten. In 2021 zijn reguliere zaken zoals het volgen van e-learnings gericht op technologie gewoon doorgegaan, evenals het uitproberen van technologische middelen.

- Zorgalarmering en ICT omgeving

In het najaar van 2021 heeft een inventarisatie van de huidige digitale/ICT infrastructuur plaatsgevonden. Deze inventarisatie geeft onder andere inzicht in de voorwaarden (digitaal, procesmatig en hardware) waaraan voldaan moet zijn om over te stappen op een nieuw zorgalarmeringssysteem. Op basis van een plan van eisen nieuw zorgalarmeringssysteem wordt in 2022 een keuze gemaakt voor een systeem en daarmee voor de implementatie door een externe partij. Tevens wordt aansluiting gezocht bij de mogelijkheid voor cliënten voor meer bewegingsvrijheid zoals de Wzd pretendeert. Hiervoor zal Zorgfederatie Oldenzaal in 2022 de visie 'Leven in vrijheid' ontwikkelen en vaststellen als onderlegger. Doelstelling is om medio 2022 het nieuwe systeem operationeel te hebben.

Communicatie

- corona crisis- en communicatiestructuur

De coronacrisisstructuur die Zorgfederatie Oldenzaal heeft ingericht vanwege de impact van corona is gedurende het gehele jaar 2021 actief geweest. Weliswaar afwisselend actief in een rustige, dan wel weer actieve periode vanwege de afnemende resp. toenemende coronagolven. De frequentie van onderstaande teams varieerde evenredig hiermee.

Onderstaande teams zijn actief tijdens deze coronacrisis:

1. Operationeel crisisteam (OCT)

- a. verantwoordelijk voor de organisatie op locatie vanuit gegeven signalen die zich voordoen, zowel vanuit de locatie als vanuit het voorwaardenscheppend crisisteam
- b. neemt zorginhoudelijke besluiten.
- c. legt onderwerpen neer voor verdieping en uitwerking bij het voorwaardenscheppend team.

2. Voorwaardenscheppend crisisteam (VCT)

- a. schept voorwaarden zodat medewerkers in crisistijd hun werk goed kunnen doen. Te denken valt aan voldoende beschermingsmiddelen, werkbare protocollen, de bezoekersregeling, testbeleid medewerkers en financiën.
- b. onderzoekt en neemt besluiten op ondersteunende thema's
- c. geeft inhoud aan communicatie cf. draaiboek communicatie. Naast frequente informatie aan cliënten en/of diens vertegenwoordigers, informatie op de website wordt wekelijks een digitale update naar alle medewerkers gestuurd.

Daarnaast wordt er intensief samengewerkt met de zorgorganisaties en het ROAZ in de regio.

Wekelijks heeft een bestuurlijk overleg plaatsgevonden, wat in rustige periodes tot 1x in de twee weken is teruggeschroefd. Daarnaast vindt er wekelijks / 1x per 2 weken regionaal, operationele afstemming plaats (OCT regionaal). In beide overleggen wordt ook de terugkoppeling vanuit het ROAZ meegenomen.

- Communicatiedragers

In 2021 is gekeken naar de beeldvorming en boodschap die de Zorgfederatie met de eerder beschreven nieuwe meerjarenambitie wil uitstralen. Dit heeft ertoe geleid dat logo, beeldmerk en de kleuren van de huisstijl zijn opgefrist. Deze veranderingen zullen gefaseerd worden doorgevoerd op alle informatiedragers en in ieder geval in 2022 leiden tot een nieuwe folderlijn.

- Strategische communicatie

Met vastgoedontwikkelingen en plannen hiervoor is het hebben en volgen van een communicatiestrategie belangrijk. Eind 2021 zijn de eerste stappen gezet om na te denken hoe dit vorm kan krijgen en wie hierbij betrokken zijn of worden. De bedoeling is een strategische communicatiekapstok te ontwikkelen, waar in een latere fase ook andere thema's aan gehaakt kunnen worden. Dit krijgt een vervolg in 2022.

8.2 Cliëntwaardering en ZorgkaartNederland

In 2021 hebben drie cliëntraadplegingen plaatsgevonden:

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

Voor de cliëntraadpleging thuiszorg en intramuraal heeft bureau MarketResponse telefonische reviews afgenomen in het 4e kwartaal van 2021. Deze zijn samengevat in rapportages op resp. teamniveau (thuiszorg) en locatieniveau (intramuraal) en worden in 2022 intern besproken op inhoudelijke tekstuele toelichtingen die de uitkomsten bepalen.

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

- Cliëntenraadpleging na 2021

In 2022 zal worden geëvalueerd of de huidige werkwijze nog steeds voldoet aan de verwachtingen t.b.v. de metingen vanaf 2023. Daarnaast worden mogelijkheden onderzocht voor 2e type meting, uitgaande van bestaande instrumenten die in de praktijk van de Zorgfederatie worden gebruikt.

Uitkomsten cliëntenraadpleging 2021

Intramuraal			
Gemiddelde waarderingscijfer	• Mariahof: 8,6 (2020: 8,2) • Scholtenhof: 8,0 (2020: 7,9)		
NPS	• Mariahof: 62 (2020: 47,5) • Scholtenhof: 4 (2020: 8,3)		
Thuiszorg			
Gemiddelde waarderingscijfer	• Thuiszorg totaal: 8,6 (2020: 8,5)		
NPS	• Thuiszorg totaal: 52 (2020: 54,33)		
Dagbesteding			
Gemiddelde waarderingscijfer dagbesteding	• Abdij: 9,1 (2020: 8,1) • Scholtenhof: 7,7 (2020: 8,4) • Breedwijs: 8 (2020: 8,3) • 't Greune Veld: 9,6	In 2020 heeft geen meting plaatsgevonden van 't Greune Veld. Deze dagbesteding is in 2021 gestart.	
NPS	• Mariahof/Abdij: 63 (2020: 25) • Scholtenhof: 10 (2020: 57,14) • Breedwijs: 11 (2020: 33,33) • 't Greune Veld: 100		
Deze cliëntenraadpleging is door Zorgfederatie Oldenzaal zelf afgenomen a.d.h.v. een digitaal formulier. Betreffende uitkomsten staan niet op Zorgkaart nederland.			

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 2021, met de situatie hoe deze zich in 2021 heeft voorgedaan.

Risico	Toelichting	Type risico (kans - gevolgen)	Situatie 2021
Onvoldoende medewerkers en vitaliteitsrisico	Instream nieuwe medewerkers waarbij er regionaal tekorten zijn 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) Medewerkers hebben destijds rollen genomen/ gekregen; hierin is aanpassing en ontwikkeling nodig. Opbouw leeftijd en duurzaamheid	hoog - hoog	Voldoende medewerkers was een veelbesproken onderwerp in 2021, vooral door corona. Door corona zijn medewerkers ziek geweest of moesten ze in quarantaine. Toch zijn er steeds voldoende medewerkers geweest om de zorg uit te voeren, wel hebben medewerkers extra gewerkt en is er in toenemende mate gebruik gemaakt van ZZP'ers. In de thuiszorg is vooral aan het begin van 2021 zorg afgeschaald waar dit (in overleg) kon. Er is voor korte tijd een corona-route vastgesteld, echter waar dit weer kon, is de zorg weer opgeschaald. In totaal kunnen we concluderen dat de continuïteit van de bedrijfsvoering en kwaliteit van zorg niet in het geding is geweest.
Huisvesting voldoet onvoldoende aan de huidige en toekomstige 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 2021.
Corona	Het coronavirus heeft in korte tijd het leven enorm veranderd en heeft een enorme impact op de organisatie: Kans op besmettingen bij cliënten, waardoor zij ziek worden en mogelijk overlijden Kans op besmettingen bij medewerkers, waardoor zij ziek worden en vervangen moeten worden. Risico dat roosters niet meer volledig gevuld zijn. Medewerkers zijn veel bezig met corona, waardoor andere ontwikkelingen blijven liggen.	hoog - hoog	Binnen Zorgfederatie Oldenzaal is in 2021 geen sprake geweest van een uitbraak betreffende corona. In Scholtenhof is slechts 1 cliënt besmet geraakt, in Mariahof geen cliënt en in de Thuiszorg wel een aantal cliënten. Meerdere medewerkers zijn besmet geraakt met het coronavirus. Dit heeft niet geleid tot ernstige gevolgen of een ziekteverzuim wat hoger dan 6,5% is geweest. De continuïteit van zorg is niet in gevaar geweest.

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.
	Tarieven die onderhandelbaar worden. Integratie NHC/NIC in de ZZP tarieven en daardoor onderhandelbaar.	midden	Risico op lagere inkomsten dan verwacht. Gevolgen voor exploitatie en opgestelde business cases
	Herijking van het NHC en NIC tarief.	midden	Risico op lagere inkomsten waardoor de business case huisvesting aangepast dient te worden en strategische beslissingen heroverwogen dienen te worden
	Afwijkingen t.o.v. de Business Case strategische huisvesting specifiek aankoop Scholtenhof	midden	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.

Hoofdstuk 10: Tot slot

In dit jaarverslag staat in grote lijnen beschreven, aan de hand van de ambities en pijlers uit de Meerjarenvisie, wat Zorgfederatie Oldenzaal in 2021 heeft gedaan. 2021 heeft in het teken gestaan van het coronavirus, waardoor helaas niet alle beoogde doelen zijn behaald. Wel is er alles aan gedaan wat binnen de mogelijkheden van de corona-maatregelen lag, om de cliënten een goede kwaliteit van leven te kunnen bieden.

10.1. Terugblik op verbeter paragraaf uit kwaliteitsplan 2021

In het kwaliteitsplan 2021 is beschreven welke de belangrijkste speerpunten zijn voor het jaar 2021. In onderstaande tabel wordt hiervan een samenvatting gegeven met de stand van zaken aan het einde van het verslagjaar.

Einddoel	Resultaat 2021	Locatie	Stand van zaken eind 2021
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.	Het welkomstgesprek implementeren Scholing gesprekstechnieken	Scholtenhof Mariahof	De implementatie van het welkomstgesprek zou worden gekoppeld aan de scholing van Cerein met betrekking tot gesprekstechnieken. De scholing heeft vanwege corona niet plaatsgevonden in 2021, en dus ook niet de uitrol van het welkomstgesprek.
De woonvorm is een veilige plek voor bewoners en medewerkers. Dit wordt ondersteund door een gerenommeerd zorgalarmering systeem.	Er wordt een nieuw zorg alarmeringssysteem ingekocht. Dit systeem; - Reageert adequaat op noodsituaties - Bewegingsvrijheid kan cliëntgebonden worden ingericht - Ontlast medewerkers - Is flexibel en eenvoudig mee te nemen naar nieuwe gebouwen - Sluit aan op wet Zorg & dwang en Technologie.	Scholtenhof Mariahof	Offertraject opgestart. Door huidige ICT infrastructuur vertraging. Wifi meting is gedaan. In januari 2022 worden offertes verder toegelicht door leveranciers en wordt door de werkgroep zorgalarmering en zorgtechnologie o.a. de visie herijkt. Tevens worden voorbereidingen voor de Wifi/ICT infrastructuur getroffen.
Onze gebouwen zijn veilig en voldoen aan de wet- en regelgeving. Medewerkers zijn goed opgeleid en weten hoe te handelen in onveilige situaties.	Certificeringen zijn op orde. Ons BHV plan en opleidingsplan voldoet aan de wet- en regelgeving Onze gebouwen zijn brandveilig	Scholtenhof Mariahof	Scholtenhof: Certificering is binnen. Mariahof: Certificering loopt. Vertraging door afkoppeling Beatrix. Vervolg in 2022. Documenten calamiteitenmap zijn allemaal geactualiseerd (basis gegevens) en gedigitaliseerd. Plan van aanpak vervolgstappen project Veiligheid is vormgegeven.
Gebouwen en diensten sluiten aan bij de behoefte van de cliënt in de wijk en we zijn zichtbaar in de wijk..	Behoefteteonderzoek naar dienstenpakket: - wat wil de bewoner? - wat wordt flexibel / vast? Plan voor mogelijkheid tot	ZFO-breed	Er is een verkennend onderzoek gedaan naar opzet van een dienstenpakket. Dit zal op basis van uitwerking van visie op zorg en services verder ontwikkeld worden

	invoering van dienstenpakket op bestaande locatie(s) MH en SH		in 2022.
Huisvesting is afgestemd op toekomstige ontwikkelingen en behoefte van bewoners van Oldenzaal	Vastgoedbeleidsplan met visie op woonvormen en leefwensen (openheid van gebouwen) Planuitwerking per locatie (Scholtenhof en Mariahof) wat betreft huisvesting	Scholtenhof Mariahof	Er is een plan op Huisvesting ontwikkeld met een specifieke business case voor aankoop locatie Scholtenhof en bc voor huren van alternatieve woonlocatie in de wijk Berghuizen. Tevens gestart met planuitwerking voor Mariahof.
Nieuwe meerjarenambitie is ontwikkeld.	Meerjarenstrategie 2021 - 2025 ontwikkelen en vaststellen Samen met interne en externe stakeholders op basis van de gekozen ambities: 1. Visie, woonvormen en leefwensen (kwaliteit van leven/leefplezier) 2. Arbeidsmarkt 3. Technologie 4. Langer thuis (incl. preventie en eenzaamheid) 5. Samenwerken in de driehoek	ZFO-breed	Gerealiseerd De MJA is geschreven, de benoemde onderwerpen zijn verwerkt in de MJA en worden in 2022 verder uitgewerkt/ aangescherpt
Aanpak arbeidsmarkt De beste mensen vinden, binden en behouden Naar buiten brengen wat we van binnen zijn.	Arbeidsmarkt richten op de onderstaande onderwerpen 1. Directe werving 2. Employer branding 3. Relatie management 4. Binding,	Scholtenhof Mariahof	Vervolg voorstel met prioriteiten en budget is in OOT behandeld. Invulling (vormgeving) landingspagina heeft plaatsgevonden. Arbeidsmarkt aanpak is doorlopend proces. In 2021 zijn meerdere acties volgens plan en afspraak uitgevoerd m.b.t. directe werving, opzet invulling social media en website. Vervolg in 2022. Inzet arbeidsmarkt ambassadeurs wordt in 2022 verder vorm gegeven.
Regelruimte en kaders zelforganisatie zijn opnieuw bekeken en besproken.	Verder onderzoek naar uitvraag bij medewerkers (roosteraar/ergocoach/vrijwilligers-coach/werkbegeleider/ incontinentie materiaal)	Scholtenhof Mariahof	Evaluatie van zelforganisatie heeft in 2021 plaatsgevonden en heeft geresulteerd in nieuwe besturingsfilosofie. In 2022 vindt implementatie en evaluatie plaats.

10.2 Toekomstparagraaf

Door de continue veranderingen in de ouderenzorg blijft Zorgfederatie Oldenzaal uitgedaagd om deskundig en flexibel op deze ontwikkelingen in te spelen. Ook in 2021 blijven we de gevolgen van de corona-pandemie merken en de maatregelen die we hierbij in acht moeten nemen. Corona heeft niet alleen negatieve gevolgen, maar heeft ons ook nieuwe inzichten opgeleverd in bijvoorbeeld de mogelijkheden van thuiswerken of dat een vermindering aan prikkels voor bepaalde bewoners met dementie juist heel positief uitpakte. Deze inzichten hebben we goed kunnen gebruiken bij het ontwikkelen van de nieuwe meerjarenambitie.

In 2021 hebben we ook te maken gehad met landelijke verkiezingen en een langdurige formatieperiode voordat het nieuwe kabinet heeft kunnen aantreden. De beleidsuitgangspunten voor de komende jaren voor de ouderenzorg zijn niet erg rooskleurig. Bezuinigingen op uitgaven en onduidelijk beleid ten aanzien van de groei van WLZ-plaatsen maakt dat we in onze plannen rekening moeten houden met deze gevolgen. Bekend is dat het huidige zorgsysteem fragmentarisch is door de verschillende wetten en uitvoerders (gemeente, zorgkantoor, zorgverzekeraars) en de financiële (on)haalbaarheid ervan al vaststaat voor de toekomst als gevolg van de vergrijzing. Deze ontwikkelingen zullen mede bepalend zijn voor onze huisvestingsplannen.

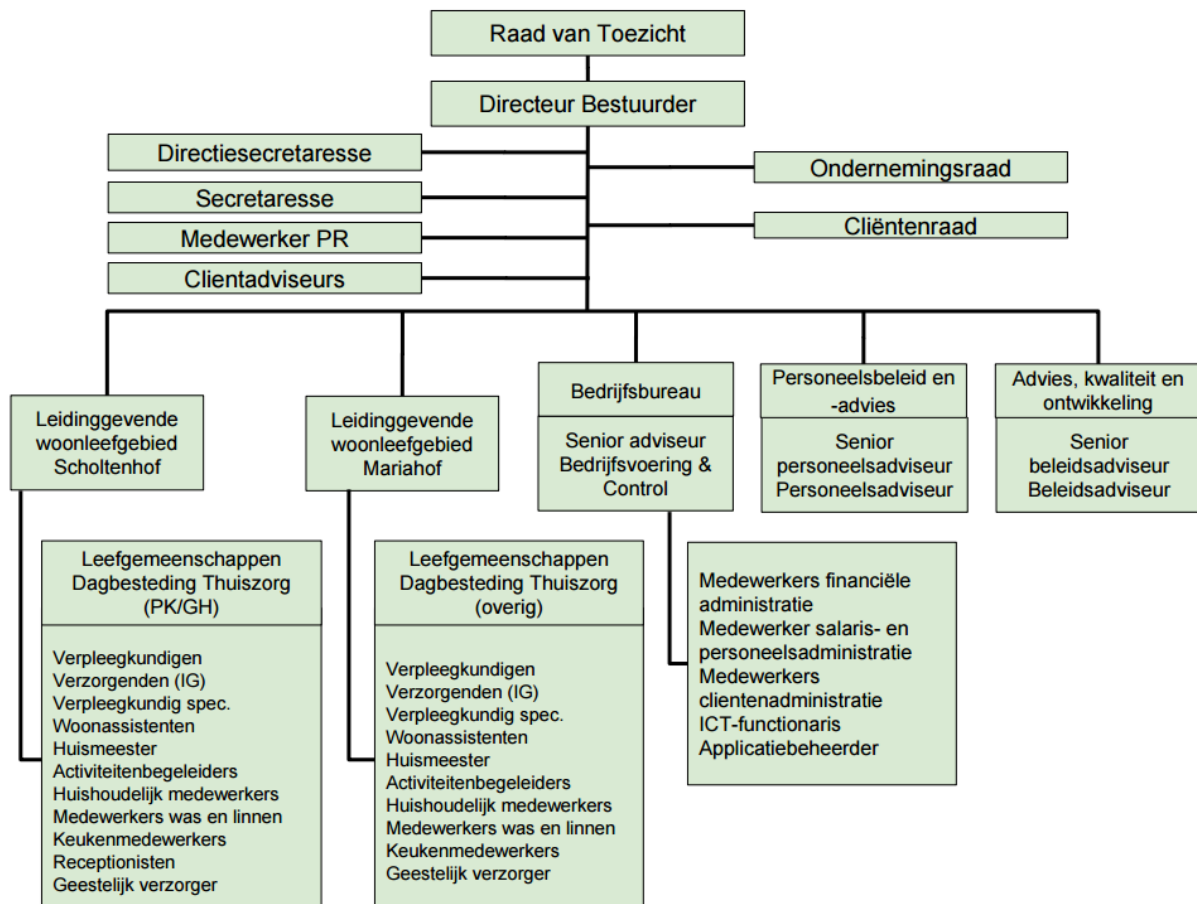
In 2022 zullen we voor een aantal zaken de basis op orde moeten krijgen en voorbereidingen treffen voor toekomstig beleid. Niet voor niets heeft het jaarplan voor 2022 de titel “In de steigers” meegekregen. Belangrijke thema's zijn o.a.:

- Arbeidsmarktkrapte en strategisch personeelsbeleid;
- Infrastructuur, zorgalarmering met daarbij de visie op technologie en innovatie in de toekomst;
- Visie op zorg en services om leef- en werkplezier te garanderen;
- Ontwikkeling van verschillende huisvestingsprojecten en de samenhang ertussen.

De grote uitdaging zal zijn om het aantal groeiende, zorgvragende ouderen voldoende ondersteuning te bieden bij veranderingen in gezondheid, welzijn en wonen. Dit kunnen we als Zorgfederatie Oldenzaal niet alleen, maar willen dit vooral doen door samen te werken met de mantelzorger en vrijwilliger, afspraken te maken met organisaties over de domeinen (welzijn, zorg, wonen) heen, en in te zetten op samenwerken in de hele zorgketen.

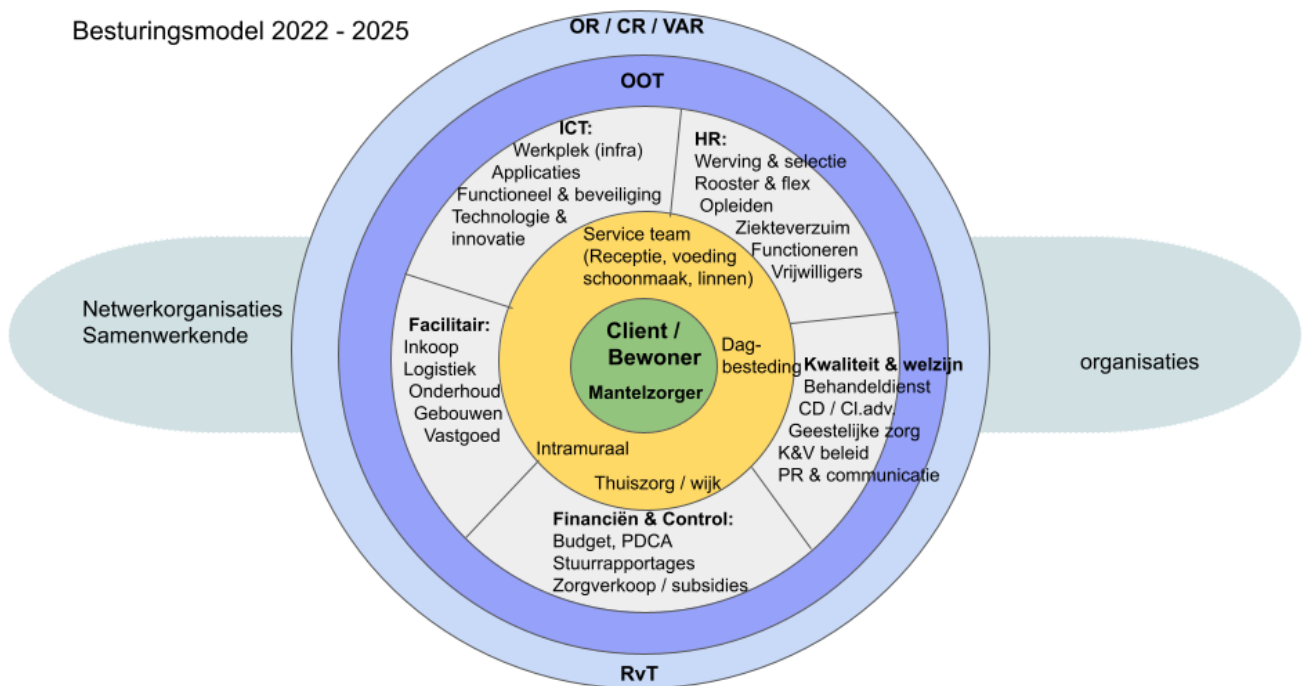
Bijlage 1 Organogram (oud + nieuw)

Organisatiestructuur December 2020

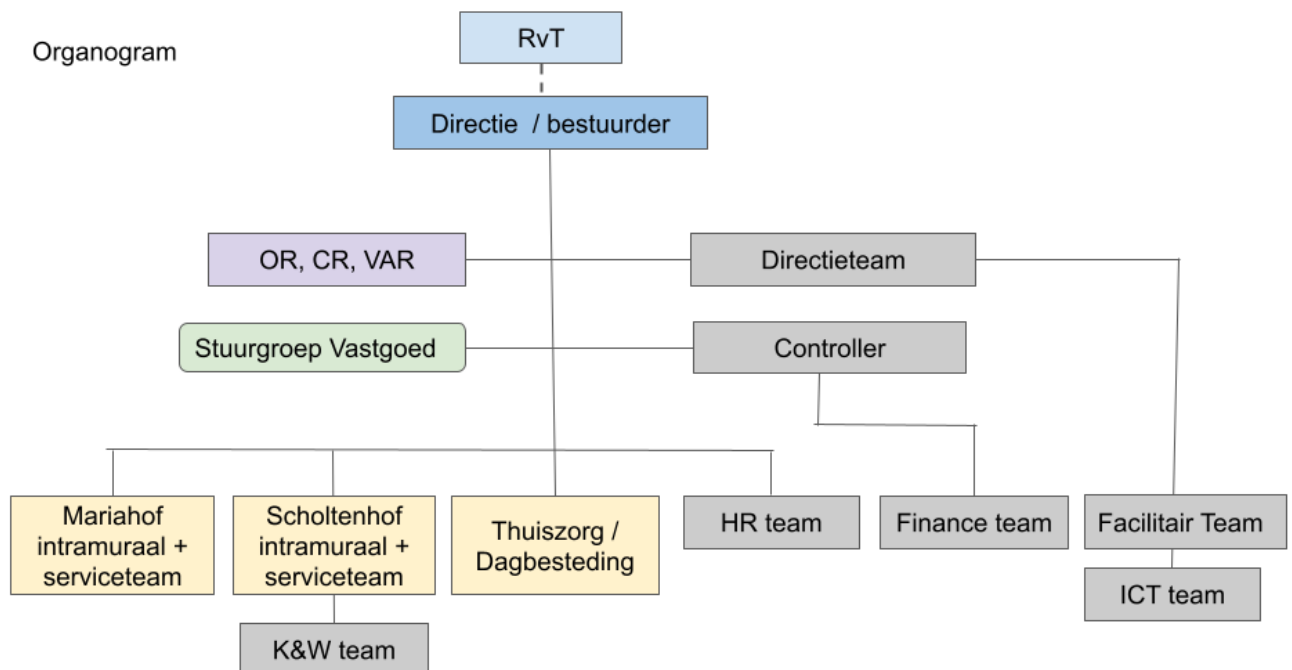


Organisatiestructuur vanaf 1 januari 2022

Besturingsmodel 2022 - 2025



Organogram



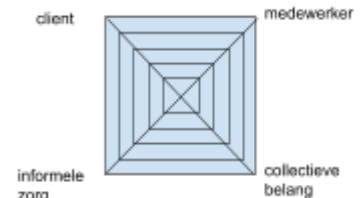
Bijlage 2 Visie

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.

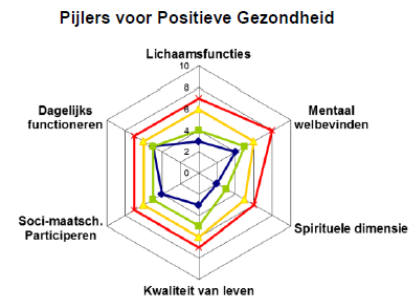
Iets kunnen betekenen

“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.