



**Jaarverslag**  
**Stichting zorggroep Maas & Waal**  
**2022**

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Inhoudsopgave</b>  |           |
| <b>2.</b> | <b>Voorwoord</b>  | <b>3</b>  |
| <b>3.</b> | <b>Kerngegevens</b>   | <b>4</b>  |
| 3.1       | Profiel van de organisatie  | 4         |
| 3.2       | Kernactiviteiten en kengetallen 2022  | 5         |
| 3.3       | Samenwerkingsrelaties   | 6         |
| <b>4.</b> | <b>Bestuur, toezicht en medezeggenschap</b>   | <b>8</b>  |
| 4.1       | Raad van Bestuur 2022   | 8         |
| 4.2       | Raad van Toezicht 2022  | 8         |
| 4.3       | Medezeggenschap cliënten: Cliëntenraden   | 9         |
| 4.4       | Medezeggenschap medewerkers: Ondernemingsraad (OR)                                  | 10        |
| <b>5.</b> | <b>Beleid, inspanningen en prestaties</b>   | <b>11</b> |
| 5.1       | Belangrijke algemene ontwikkelingen en inspanningen en prestaties op de speerpunten | 12        |
|           | Speerpunt Persoonsgerichte, betekenisvolle en betrokken zorg                        | 13        |
|           | Speerpunt Innovatie/ informatietechnologie  | 13        |
|           | Speerpunt voldoende en gekwalificeerde collega's                                    | 15        |
|           | Speerpunt Toekomstbestendig (zorg)aanbod  | 15        |
|           | Speerpunt Bouwen voor de toekomst   | 16        |
|           | Speerpunt Kennisbeleid en expertise   | 16        |
|           | Speerpunt Duurzaamheid  | 17        |
|           | Speerpunt Leiderschap   | 17        |
|           | Huis op orde  | 17        |
| 5.2       | Kwaliteitsbeleid  | 18        |
|           | Leren en werken aan kwaliteit   | 18        |
|           | Klachten en meldingen IGJ 2022  | 19        |
|           | Interne en externe audits   | 20        |
|           | Cliëntervaringen 2022   | 21        |
|           | Inzet van onvrijwillige zorg 2022   | 22        |
|           | Incidenten Cliëntenzorg 2022 (MIC)  | 22        |
| <b>6.</b> | <b>Financieel beleid</b>  | <b>23</b> |
| 6.1       | Bedrijfsvoering en risicomanagement   | 24        |
| 6.2       | Toekomstparagraaf   | 26        |

## 2. Voorwoord

### Vooraf

Voor u ligt het bestuurlijk jaarverslag 2022 van zorggroep Maas & Waal. Met de jaarrekening 2022 en het jaarverslag 2022 voldoet Stichting zorggroep Maas & Waal aan de wettelijke verslag- en verantwoordingsverplichting en de verplichting opgenomen in de Governancecode Zorg. De jaarrekening is ter advisering conform art. 7, lid 1g van de WMCZ aangeboden aan de Centrale Cliëntenraad. De Centrale Cliëntenraad heeft een positief advies gegeven per schrijven d.d. 11 mei 2023. De raad van bestuur heeft het jaarverslag vastgesteld als voorgenomen besluit op 12 mei 2023, en de raad van toezicht heeft daaraan goedkeuring gegeven in zijn vergadering van 22 mei 2023.

### Voorwoord van de bestuurder

Het jaar 2022 is het jaar geweest waarin duidelijk werd dat de Coronapandemie ten einde liep. Het was de afsluiting van een periode van drie jaar van voortdurende alertheid op de verspreiding van het virus onder bewoners en medewerkers. Dit vroeg een voortdurende aanpassing van de omstandigheden waarin werd geleefd en gewerkt en trok ook een zware wissel op de naasten van bewoners.

Gaandeweg deze periode kwam een ander probleem steeds pregnanter naar voren: de tekorten op de arbeidsmarkt werden ook voor zorggroep Maas & Waal voelbaar. Gecombineerd met een net als bij andere zorginstellingen na corona hoog blijvend ziekteverzuim, geeft de personele krapte druk op de organisatie en medewerkers.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat medio 2022 het ministerie van VWS het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) uitbrengt. De almaar stijgende zorgvraag, de blijvende krapte op de arbeidsmarkt en de relatieve afname van mantelzorgers in de nabije toekomst vraagt om een gezamenlijke aanpak door alle partijen in het veld. Het is een maatschappelijke opgave die ook een beroep doet op zorggroep Maas & Waal en waar we gehoor aan geven.

De hoofdlijn van het overheidsbeleid is verwoord in dit programma Wonen en Zorg voor Ouderen (WOZO) en zal in 2023 en volgende jaren ook voor ons om een uitwerking vragen. In deze uitwerking is 'samen' het sleutelwoord.

Samen is samen met de cliënt/ bewoner en mantelzorger/netwerk: wat kunnen we voor elkaar betekenen als we anders en meer samenwerken? En wat is daarvoor nodig?

Samen is ook samen met de collega-instellingen in de regio. Begin 2023 hebben we hiervoor het Netwerk Nonna opgericht: het netwerk van organisaties voor de ouderenzorg in de regio Nijmegen. Door gebruikmaking van elkaars kennis, kunde en capaciteit kan iedere organisatie zich gemakkelijker aanpassen aan de nieuwe realiteit.

Samen is ook met samen met de andere organisaties in het Land van Maas & Waal. Denk aan de woningbouwcorporatie, gemeenten en aanbieders van welzijn, zorg en ondersteuning in de thuissituatie. We zijn in overleg om de krachten te bundelen om wonen, ondersteuning en zorg aan ouderen te bieden.

En als laatste: samen is ook samen met alle generaties. We blijven allemaal langer werken, waardoor meerdere generaties samenwerken in een team. Een team met drie generaties is niet meer bijzonder. Iedere generatie heeft een eigen kijk op het leven en op hoe je problemen aanpakt. Iedere

generatie brengt waardevolle ideeën en manieren van werken in, en we hebben alles nodig. Hier hebben we in 2022 aandacht aan besteed en dat blijven we in 2023 doen.

Ik heb ook in 2022 weer veel medewerkers gesproken over hun werk. In dagelijkse werkcontacten, in het overleg met de Ondernemingsraad, in de dialoogsessies die we hebben georganiseerd, of tijdens het personeelsfeest of de kerstmarkt. Met plezier én bewondering heb ik geluisterd naar wat gedaan wordt voor onze bewoners, onze cliënten en hun familie en voor hun collega's. Ik heb ook de zorgen gehoord. Bewondering heb ik voor de creativiteit en veerkracht waarmee zij met de personele krapte omgaan. Enerzijds door toch weer te komen werken, ook al staat er iets anders op de planning. Anderzijds door mee te denken over mogelijkheden om anders te werken om zo een stukje van de oplossing te vinden.

Dit is de plaats om een woord van dank te richten aan alle medewerkers, vrijwilligers, zzp'ers die voor ons werken, cliëntenraadsleden en leden van vriendenstichtingen. Het voortdurend constructief meedenken over kleine en grote vraagstukken en de concrete steun om te komen tot goed wonen, leven en zorg aan onze cliënten wordt zeer op prijs gesteld.

Saskia Ermers  
Bestuurder zorggroep Maas & Waal  
April 2023

### 3. Kerngegevens

#### 3.1 Profiel van de organisatie

Stichting zorggroep Maas & Waal is statutair gevestigd te Druten, en is werkzaam voor het algemeen belang en heeft ten doel het bevorderen van kwaliteit van leven van mensen die door ouderdom of anderszins een beroep doen op huisvesting, zorg of andere ondersteunende voorzieningen. Daarnaast verzorgt zorggroep Maas & Waal onderzoek, opleiding en onderwijs en levert ze adviesdiensten aan derden.

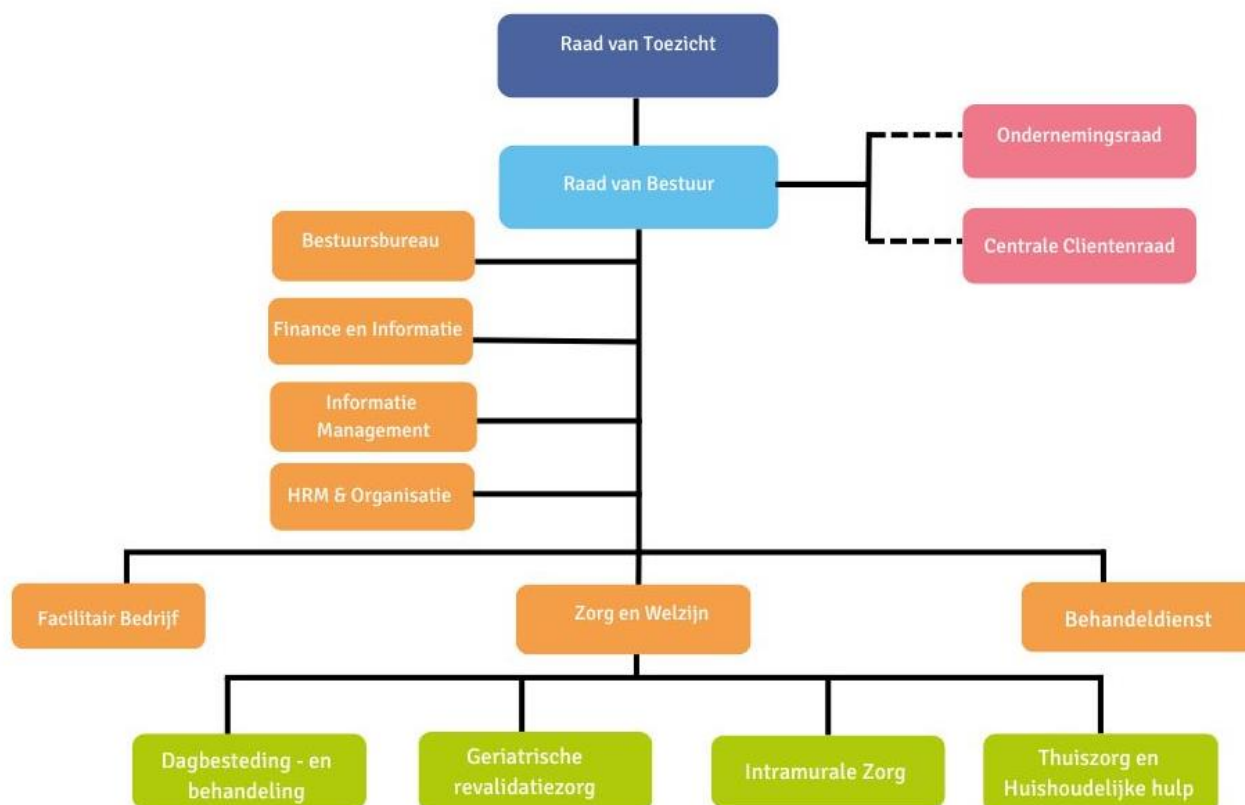
De algemene identificatiegegevens van de Stichting zorggroep Maas & Waal:  
Identificatienummer Nederlandse Zorgautoriteit 300-1207  
Identificatienummer Kamer van Koophandel: 11056895.  
Email: [info@zmw.nl](mailto:info@zmw.nl)  
Internet: [www.zmw.nl](http://www.zmw.nl)

Correspondentieadres:  
Postbus 9  
6658 ZH Beneden-Leeuwen  
Telefoon: 0487 599666

Stichting zorggroep Maas & Waal is onderdeel van Stichting zorggroep Maas & Waal Holding. Naast Stichting zorggroep Maas en Waal maken tevens Van der Klokken Stichting en Stichting St. Jan deel uit van de holding. Van der Klokken Stichting heeft als doel het bevorderen van het lichamelijk en geestelijke welzijn van bewoners van zorggroep Maas & Waal. Stichting St. Jan heeft als doel om met haar vermogen en vastgoed een bijdrage te leveren aan het complete en samenhangende pakket van diensten op het gebied van zorg, wonen en welzijn.

Stichting Zorggroep Maas & Waal heeft geen deelnemingen in rechtspersonen die private activiteiten ondernemen.

### Organogram per 31 december 2022



Figuur 1: Organisatiestructuur Stichting zorggroep Maas & Waal

### 3.2 Kernactiviteiten en kengetallen 2022

De kernactiviteiten van zorggroep Maas & Waal betreffen de intramurale zorg, extramurale zorg en huishoudelijk hulp. Intramuraal biedt zorggroep Maas & Waal verblijf met en zonder behandeling, zijnde somatische en psychogeriatrische zorg, geriatrische revalidatiezorg, crisisopvang en eerstelijnsverblijf. Aan mensen die niet intramuraal verblijven en dus thuis wonen, biedt zorggroep Maas & Waal het modulair en volledig pakket thuis (invulling van een indicatie voor langdurige zorg), wijkverpleging, huishoudelijk hulp, dagbesteding en dagbehandeling en eerstelijnsbehandeling.

Het werkgebied van zorggroep Maas & Waal is de Zorgkantorregio Nijmegen en omstreken. De zorglocaties zijn gelegen in de gemeenten West Maas en Waal, Beuningen en Druten. De extramurale zorg wordt geleverd aan inwoners van de hierboven genoemde gemeenten. Zorggroep Maas & Waal heeft een verpleegunit voor dak- en thuislozen in de gemeente Nijmegen.

## Kengetallen zorggroep Maas & Waal 2022

|  |      |
|--|------|
| Aantal bewoners Wlz                                  | 929  |
| Aantal cliënten Zvw                                  | 462  |
| Aantal cliënten Huishoudelijke Hulp Wmo              | 405  |
| Aantal medewerkers op peildatum 31 december 2022     | 1141 |
| Aantal fte medewerkers op peildatum 31 december 2022 | 606  |
| Aantal vrijwilligers                                 | 300  |

| <b>Intramuraal</b>       | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Verblijf in plaatsen     | 469         | 450         | 455         | 465         |
| Verblijf in dagen        | 171.002     | 164.250     | 166.075     | 169.699     |
|                          |             |             |             |             |
| <b>Extramuraal</b>       | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> |
| Dagbesteding (dagdeel)   | 14.669      | 13.974      | 13.878      | 13.972      |
| Wijkverpleging (uur)     | 42.675      | 39.885      | 39.945      | 40.118      |
| Behandeling SO (uur)     | 415         | 222         | 351         | 207         |
| Huishoudelijk hulp (uur) | 28.065      | 35.019      | 37.656      | 36.038      |
|                          |             |             |             |             |

### 3.3 Samenwerkingsrelaties

Onderstaand is opgenomen de belangrijkste organisaties waarmee zorggroep Maas & Waal samenwerkt, of de netwerken waarin zorggroep Maas & Waal investeert om de dienstverlening aan de cliënten en bewoners verder te ontwikkelen. Zorggroep Maas & Waal werkt ook samen met leveranciers van in te kopen diensten en producten. Die staan niet opgenomen in onderstaand overzicht.

#### Netwerk Nonna

Zorggroep Maas & Waal maakt deel uit van Netwerk Nonna. Dit is een Netwerk van meerder VVT-instellingen en Zorgkantoor VGZ in de regio Nijmegen en omstreken.

De zorginstellingen zijn naast zorggroep Maas & Waal: Aqua Viva, Domus Magnus, Het Gasthuis, Kalorama, LuciVer, Malderburch, OBG, RijnWaal Zorggroep, De Waalboog, Zorggroep De Iaren, Zorgcentrum Huize Rosa, Zorgcentrum St. Barbara en ZZG Zorggroep.

Binnen dit netwerk wordt op drie thema's samengewerkt. Het gaat om:

- goed wonen: goed wonen met zorg voor ouderen
- fijn werken
- slim samenwerken

Gezamenlijk willen de deelnemers nieuwe manieren ontwikkelen om wonen en zorg voor ouderen op maat, toegankelijk, van voldoende kwaliteit en betaalbaar te houden.

Het Lerend Netwerk met Stichting Samen Zorgen, RijnWaal Zorggroep en Zorgcentrum St. Barbara is in 2018 opgericht om van elkaar te leren bij de inzet van de kwaliteitsmiddelen. Begin 2023 hebben de bestuurders besloten dit Lerend Netwerk te beëindigen, daar de leden in andere verbanden (waaronder het Netwerk Nonna) samen leren en ontwikkelen.

### **Regionale samenwerking Wijkverpleging in Nijmegen en omstreken: Zorg in mijn Wijk**

Zorggroep Maas & Waal, Allertzorg, Buurtzorg, Interzorg, St. Barbara, TVN Zorgt, Vèrian en ZZG Zorggroep werken samen om de wijkzorg zo toegankelijk mogelijk te houden.

### **Het UKON**

Het UKON (Universitair Kennisnetwerk Ouderenzorg Nijmegen). Aan het Netwerk nemen deel het Radboud UMC en 19 VVT-instellingen. Het UKON ontwikkelt, deelt en verspreidt kennis. De Commissie Onderzoek en Ontwikkeling en de science practitioner van zorggroep Maas & Waal vormen de schakel met het UKON. Zij verbinden de wetenschap en de praktijk. Zij zorgen voor inbreng vanuit de wetenschap in de praktijk van zorggroep Maas & Waal en signaleren vraagstukken uit de praktijk als inbreng voor wetenschappelijk onderzoek.

### **Netwerk Palliatieve Zorg Zuid Gelderland**

Dit netwerk wordt vormgegeven door 19 organisaties bestaande uit het Regionaal Expertisecentrum Pijn en Palliatieve Geneeskunde Radboud UMC, regionale zorginstellingen (cure en care), huisartsen, welzijnsorganisaties, de apothekersvereniging, geestelijke zorg en de onderwijsorganisaties uit de regio. Het Netwerk Palliatieve zorg Zuid Gelderland (NPZZG) richt zich bij al haar activiteiten, op het organiseren van 24/7 toegankelijke, goed afgestemde palliatieve zorg, van constante en hoogwaardige kwaliteit.

### **Netwerk 100**

Netwerk 100 is een samenwerkingsverband om welzijn en zorg aan kwetsbare ouderen in de regio Zuid Gelderland te verbeteren. Aan het Netwerk nemen 20 organisaties deel: ziekenhuizen, welzijnsorganisaties, VVT instellingen/thuiszorgaanbieders, GGD, apothekersvereniging, huisartsenorganisatie, onderwijsinstellingen en onderzoeksinstituten. Verbeteringen op het gebied van ouderenzorg en dementiezorg ontstaan doorgaans vanuit deelnemende (kennis)organisaties. Het doelgroepspanel van Netwerk 100 wordt bij projecten betrokken om de stem van de ouderen mee te laten klinken.

### **Gemeenten**

De gemeenten waar zorggroep Maas & Waal mee samenwerkt zijn West Maas & Waal, Druten, Beuningen, Wijchen en Nijmegen.

Dit heeft te maken met de locaties in deze gemeenten en/of cliënten die gebruik maken van onze zorg of dienstverlening in het kader van de WMO (huishoudelijke hulp en dagbesteding).

### **Zorgkantoor en zorgverzekeraars**

Voor de levering van langdurige zorg is er een relatie met Zorgkantoor VGZ. Voor overige zorg en behandeling heeft zorggroep Maas & Waal een relatie met een tiental zorgverzekeraars.

### **Woningcorporaties**

Met het oog op de maatschappelijke opgave op het terrein van wonen, welzijn, ondersteuning en zorg aan ouderen zoekt zorggroep Maas & Waal toenemend samenwerking met de woningcorporaties. In het werkgebied zijn dat De Kernen (werkzaam o.a. in de gemeente Druten en West Maas & Waal) en Woonwaarts (werkzaam in o.a. Beuningen en Druten).

### **Opleidingsinstellingen**

Zorggroep Maas en Waal werkt nauw samen met opleidingsinstellingen Hogeschool Arnhem & Nijmegen, ROC Nijmegen, ROC Rivier en Koning Willem I College om voortdurend en zoveel mogelijk nieuwe professionals op te leiden voor de zorg. Met deze partners hebben we daarnaast regelmatig en constructief overleg met als doel een goede aansluiting tussen onderwijs en praktijk.

## Vriendenstichtingen

Zorggroep Maas & Waal heeft een drietal verbonden vriendenstichtingen. Deze stichtingen hebben als doel het bevorderen van het welzijn van mensen die wonen in zorgcentra en verpleeghuizen. Dat doen zij door activiteiten te faciliteren die niet uit het reguliere budget betaald worden. De financiële middelen die de vriendenstichtingen daarvoor nodig hebben, worden door henzelf verworven. Het zijn de Stichting Vrienden van Elisabeth, de stichting Vrienden van de Alde Steeg, en de Stichting Vrienden van Waelwick.

## 4. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4.1 Raad van Bestuur 2022

In 2022 bestaat de raad van bestuur uit één persoon: mevrouw drs. S.C.P. Ermers MBA.

De verantwoordelijkheidsverdeling van de raad van bestuur en de raad van toezicht is vastgelegd in de statuten van zorggroep Maas & Waal en in de reglementen van beide organen. De instelling is een rechtspersoon waarbij in de statuten, in de interne reglementen en in de interne organisatie de transparantie-eisen conform de Wet toelating zorginstellingen (WTZi), hoofdstuk VI (art. 6.1 tot en met art. 6.5) van het uitvoeringsbesluit, verankerd zijn. De bezoldiging van de raad van bestuur is geregeld conform de Wet normering topinkomens. Dit wordt conform de regels verantwoord in de jaarrekening.

Mevrouw Ermers heeft één nevenfunctie. Zij is lid van de raad van toezicht van MENT GGZ, in Velp bij Arnhem.

### 4.2 Raad van Toezicht 2022

De raad van toezicht van zorggroep Maas & Waal houdt integraal toezicht op het beleid van de raad van bestuur van Stichting zorggroep Maas & Waal en op de algemene gang van zaken binnen de stichting. De raad houdt toezicht op de zorgprestaties en financiële prestaties, de ontwikkeling van de organisatie, de beheersing van de risico's en de externe verantwoording.

De wijze waarop de raad van toezicht invulling geeft aan haar taak en verantwoordelijkheid is opgenomen in het reglement van de raad van toezicht inclusief toezichtvisie. Dit reglement is gebaseerd op wettelijke bepalingen, de Zorgbrede Governance Code, het modelreglement van de NVTZ en statutaire bepalingen. Het vigerende reglement is vastgesteld in december 2019.

De leden van de raad van toezicht zijn op 31 december 2022:

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| mevrouw drs. J. Wijnveen      | voorzitter<br>lid commissie Kwaliteit & Veiligheid<br>lid remuneratiecommissie |
| mevrouw mr. drs. T.L. Hemrica | vice-voorzitter<br>lid remuneratiecommissie                                    |
| de heer mr. H.G.G. Kuypers    | lid<br>lid Auditcommissie  |
| de heer drs. R. Stout RA RE   | lid<br>voorzitter Auditcommissie   |



|                              |  |
|------------------------------|--|
| de heer drs. Th.A.R. Rebholz | lid<br>voorzitter commissie Kwaliteit & Veiligheid |
|------------------------------|--|

Met ingang van het verslagjaar 2022 brengt de raad van toezicht van zorggroep Maas & Waal een separaat jaarverslag uit. Deze treft u in de bijlage aan.

### 4.3 Medezeggenschap cliënten: Cliëntenraden

Zorggroep Maas & Waal heeft één Centrale Cliëntenraad en vier Lokale Cliëntenraden.

De raden worden gevormd door bewoners, contactpersonen van bewoners en mensen die zich op andere wijze betrokken voelen. De raden behartigen het algemeen belang van de bewoners/cliënten. Uit iedere Lokale Cliëntenraad nemen afgevaardigden deel aan de Centrale Cliëntenraad.

De overlegpartner namens de raad van bestuur van de Lokale Cliëntenraden zijn het hoofd Zorg en de manager Zorg en Welzijn. De Centrale Cliëntenraad heeft in 2022 tien keer vergaderd. Om de andere keer is dit een Overlegvergadering met de bestuurder. Voorafgaand aan iedere Overlegvergadering vindt een vooroverleg plaats. Twee keer per jaar vindt deze vergadering plaats met een afgevaardigde van de raad van toezicht, de heer T. Rebholz, lid raad van toezicht met portefeuille Kwaliteit en Veiligheid.

Er is een medezeggenschapsregeling op centraal niveau en een medezeggenschapsregeling op het lokale niveau. Hierin staat uitgewerkt hoe de formele medezeggenschap van cliënten binnen zorggroep Maas & Waal is geregeld en hoe de verdeling van bevoegdheden uit de WMCZ tussen de CCR en de Lokale Cliëntenraden is geregeld.

De raden hebben elk een eigen ondersteuner die ondersteunt bij voorbereiding, planning, verslaglegging en uitvoering van vergaderingen. Alle leden van de Cliëntenraden zijn vrijwilligers en ontvangen alleen een onkostenvergoeding.

#### Samenstelling CCR

- ~ Mevrouw E. Bruisten, mevrouw R. Nijse en de heer W. de Waal namens Alde Steeg in Beuningen
- ~ Mevrouw R. Nijse namens Waelwick in Ewijk
- ~ De heer H. Timmer en de heer H. Vissers namens De Kasteelhof in Druten
- ~ Mevrouw M. de Ruiten-Coppes namens St. Elisabeth in Beneden-Leeuwen
- ~ De heer J. van Sonsbeek, onafhankelijk lid en voorzitter

Het dagelijks bestuur werd gevormd door de heer J. van Sonsbeek (voorzitter) en de heer H. Timmer (vicevoorzitter).

#### Nieuwe aanwas

Gezien de toegenomen kwetsbaarheid van de mensen die bij zorggroep Maas & Waal komen wonen wordt het steeds moeilijker om bewoners als lid voor de cliëntenraden te vinden. Er wordt daardoor toenemend een beroep gedaan op naasten van bewoners. Op de meeste locaties lukt het echter nog steeds om de cliëntenraden op peil te houden, zelfs met bewoners die lid worden.

#### Adviezen en instemmingen 2022

- ~ jaarrekening zorggroep Maas & Waal 2021
- ~ visie huiskamerinrichting

- ~ rol van de CCR bij de invulling van de vacature lid Raad van Toezicht met aandachtsveld Kwaliteit en Veiligheid (actueel in 2023)
- ~ begroting zorggroep Maas & Waal 2023
- ~ keuze kwaliteitsindicatoren verslagjaar 2022

#### **Overige onderwerpen in 2022 met betrokkenheid van Centrale of Lokale Cliëntenraad**

- ~ Corona en de lessen voor de toekomst betreffende de bezoeksregeling, de activiteiten voor bewoners en de maaltijdvoorziening
- ~ het project Huiskamerinrichting ( huiskamers van kleinschalig wonen)
- ~ de implementatie van de Wet zorg & dwang (Wzd), de verslaglegging en evaluatie van resultaten en verbeterpunten
- ~ verbouwplannen op locaties van zorggroep Maas & Waal
- ~ meerjarenbeleidsplan zMW 2020-2023 en de uitwerking voor 2023 (Addendum 2023). Hierin zijn ook de onderwerpen opgenomen die voorheen in het Kwaliteitsplan waren opgenomen.
- ~ de halfjaarlijkse rapportage kwaliteit met daarin opgenomen onder andere de CQ Index
- ~ de intentieovereenkomst onderzoek overname LuciVer
- ~ samenstelling van het menu door deelname aan de Zorggroep-brede menucommissie
- ~ overleg met Zorgkantoor over zorginkoop en het jaarplan met daarin verwerkt het kwaliteitsplan

#### **4.4 Medezeggenschap medewerkers: Ondernemingsraad (OR)**

Eenmaal per zes weken is er een overlegvergadering van de bestuurder en de OR. Ook de manager HRM&O neemt deel aan deze vergadering. De overlegvergadering wordt voorafgegaan door een agenda-overleg tussen de bestuurder en het dagelijks bestuur van de OR. Tweemaal per jaar vindt de overlegvergadering plaats in aanwezigheid van een lid van de raad van toezicht: mevr. Hemrica, vice voorzitter van de raad van toezicht. Indien ontwikkelingen dat vereisen vindt adhoc-overleg plaats tussen bestuurder en dagelijks bestuur van de OR.

In 2022 hebben de bestuurder en de manager HRM&O deelgenomen aan een deel van de scholingsdag van de OR over manieren om medewerkers te blijven binden en boeien.

#### **Samenstelling Ondernemingsraad op 31 december 2022**

- ~ Esther van Zachten, voorzitter
- ~ Nienke Baarslag, plaatsvervangend voorzitter
- ~ Petra Kuijpers
- ~ Mary Bos Wallert
- ~ Henriette Toebast
- ~ Trees Boerakker
- ~ An Cobussen
- ~ Caroline Hendriks
- ~ Kathy van Gelder
- ~ Sanah Malyar
- ~ Roy de Swart

Lid van de OR tot 1 oktober 2022: Petra de Leeuw.

### Adviesaanvragen in 2022

De adviesaanvragen aan de OR hebben betrekking gehad op:

- ~ de intentieovereenkomst onderzoek overname LuciVer
- ~ het project actualisering functiehuis
- ~ de afbouw van de verpleegunit De Hulsen

### Instemmingsaanvragen 2022

De instemmingsaanvragen hebben betrekking gehad op:

- ~ de regeling vakantieplanning
- ~ het effect verdwijnen FWG 5 en FWG 10 voor functie hand- en spandiensten
- ~ de eenmalige compensatie vergoeding dienstreizen voor extramuraal werkende medewerkers
- ~ de verlofregeling
- ~ aanpassing van het IBC-reglement
- ~ het dienstenpatroon
- ~ een afwijking CAO VVT
- ~ de herindeling medewerkers Huishoudelijke Hulp
- ~ het Opleidingsplan 2023
- ~ Pilot mee-roosteren

## 5. Beleid, inspanningen en prestaties

Het Meerjarenbeleid 2020–2023 van zorggroep Maas en Waal is gebaseerd op de missie en de ambitie van zorggroep Maas & Waal. De missie is dat cliënten/bewoners welzijn, leefplezier en comfort ervaren, ondanks de beperkingen die ouderdom met zich meebrengen. De ambitie is het helpen van cliënten om hun leven op hun eigen manier te blijven leven (persoonsgericht en betekenisvol), zo zelfstandig en zelfredzaam mogelijk.

In het meerjarenbeleid 2020-2023 zijn de speerpunten benoemd dit te realiseren, namelijk:

1. persoonsgerichte, betekenisvolle en betrokken zorg
2. innovatie/informatietechnologie
3. voldoende en gekwalificeerde collega's
4. een toekomstbestendig (zorg)aanbod
5. voldoende en passende huisvesting
6. kennisbeleid en expertise
7. duurzaamheid
8. leiderschap

Paragraaf 4.1 geeft de belangrijke ontwikkelingen en inspanningen en prestaties in 2022.

Paragraaf 4.2 geeft aan op welke wijze zorggroep Maas & Waal in 2022 heeft gewerkt aan kwaliteit.

Paragraaf 4.3 geeft het financieel beleid in 2022

Paragraaf 4.4 geeft een overzicht van de bedrijfsvoering en het risicomanagement. Ten slotte geeft de toekomstparagraaf in paragraaf 4.5 een blik op de verwachte toekomstige ontwikkelingen die invloed hebben op zorggroep Maas & Waal.

## 5.1 Belangrijke algemene ontwikkelingen en inspanningen en prestaties op de speerpunten

### Algemene ontwikkelingen 2022

#### Personele krapte: 'Actieplan Zorgen om en voor de toekomst' en dialoogsessies

De personele krapte en de schaarste op de arbeidsmarkt die zich de afgelopen jaren aandienende, heeft zich in 2022 doorgezet. Het blijkt steeds moeilijker om de roosters sluitend te krijgen, er wordt regelmatig een beroep gedaan op medewerkers om extra te komen werken, en er is met een groot aantal ZZP-ers gewerkt. Vooral richting de zomerperiode is de druk hoog geworden. Het Actieplan 'Zorgen om en voor de toekomst' omvatte acties om op korte termijn de druk te verlichten. Zo is een 'Ik help mee'-actie ingezet om in de zomerperiode door kantoormedewerkers en paramedici extra ondersteuning in de zorg te bieden. Er is een versnelde opleiding ingezet om helpenden naar de functie verzorgende (zonder IG) te begeleiden. Er is een groot aantal medewerkers aanvullend geschoold om beter te kunnen ondersteunen bij het uitvoeren van ADL. De activiteit 'Snappen of schrappen' werkt aan het verminderen van administratieve belasting die weinig toevoegt. En er is een start gemaakt met een pilot met een nieuw dienstenpatroon en een andere functiemix. De vraag is hier: welke inzet is haalbaar én verantwoord.

Daarnaast is sterk ingezet op het behoud van medewerkers. Enerzijds door een aanbod op het terrein van vitaliteitsbeleid. Anderzijds door te laten ervaren dat de inzet gewaardeerd wordt en door medewerkers te betrekken bij het zoeken naar oplossingen.

Om na te gaan hoe medewerkers de situatie en het werk bij zorggroep Maas & Waal ervaren, en om na te gaan welke ideeën er leven om de druk op de zorg te verlichten, zijn in het najaar vijf dialoogsessies gehouden door bestuurder en leden van het managementteam op de verschillende locaties. Iedere medewerker die dat wilde kon deelnemen. Er hebben zich ongeveer 100 medewerkers opgegeven. De besproken onderwerpen en de daaruit voorkomende afspraken en acties zijn vastgelegd en aan iedere medewerker ter beschikking gesteld.

Met leidinggevendenden is een start gemaakt om te komen tot een meer generatiebewust leiderschap om beter aan te sluiten bij de wensen en ontwikkelbehoeftes van de verschillende generaties die werkzaam zijn binnen onze organisatie. Dit programma loopt door in 2023.

#### Verzoek van zorgorganisatie LuciVer tot overname

Op verzoek van LuciVer, ( een zorginstelling in Alverna, Wijchen) en Zorgkantoor VGZ is medio 2022 een onderzoek gestart naar de mogelijkheden tot overname van LuciVer. Dit omdat Luciver naar eigen inschatting niet zelfstandig de zorgverlening in de toekomst kan garanderen.

Doel van het onderzoek is het beoordelen van de risico's en kosten om de activiteiten van LuciVer verantwoord over te nemen. Ten tijde van het schrijven is dit onderzoek nog niet afgerond.

#### Afbouw verpleegafdeling De Hulsen

De Hulsen is een verpleegafdeling voor voormalig dak- en thuislozen en wordt geëxploiteerd door zorggroep Maas & Waal. Deze afdeling is gehuisvest in Nijmegen, in samenwerking met IrisZorg. De gemeente Nijmegen en IrisZorg hebben besloten tot nieuwbouw. Vanwege de sloop van de huisvesting bracht dit mee dat De Hulsen in september 2021 is meeverhuisd naar tijdelijke huisvesting in het Neboklooster in Nijmegen. Zorggroep Maas & Waal kan vanwege teruglopende aantallen cliënten deze verpleegafdeling niet zelfstandig financieel verantwoord voortzetten in de nieuwbouwsituatie. Dit betekent dat in april 2022 besloten is tot afbouw van De Hulsen. Gedurende 2022 is voor alle cliënten een andere plek gevonden. IrisZorg neemt in april 2023 de drie resterende cliënten over. Zij blijven wonen in de tijdelijke huisvesting van IrisZorg in het Neboklooster. De

medewerkers van zorggroep Maas & Waal zijn aan het werk gegaan op een andere locatie van zorggroep Maas & Waal of hebben vrijwillig de overstap naar een andere organisatie gemaakt.

### **Speerpunt Persoonsgerichte, betekenisvolle en betrokken zorg**

#### **Programma Doen Wat Nodig is!**

In het programma Doen Wat Nodig Is! is in 2022 gewerkt aan verbeteringen van de toepassingen in het Elektronisch Client Dossier (ECD) en verbetering van het cliëntportaal. Hierdoor wordt het persoonsgericht werken beter ondersteund, worden naasten sterker betrokken bij de dagelijkse zorgverlening en wordt het samenspel met mantelzorgers beter gefaciliteerd.

Er is tevens gewerkt aan de ontwikkeling van het Multidisciplinair Overleg nieuwe stijl. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen het overleg over het zorgleefplan met de bewoner en/of vertegenwoordiger, en de professionele multidisciplinaire afstemming. Hierdoor komt meer tijd beschikbaar en focus te liggen op overleg met cliënt/bewoner over het wonen, leven en welzijn van de cliënt. Het MDO-nieuwe stijl wordt geïmplementeerd in 2023.

#### **Uit de lessons learned naar aanleiding van de Coronaperiode**

In de Coronaperiode is ervaring opgedaan met kleinschalige welzijnsactiviteiten, het reguleren van bezoek, een sterkere koppeling van een vaste groep medewerkers aan een bewonersgroep en een andere organisatie van de maaltijdvoorziening. Daar waar de ervaringen positief waren omdat ze bijdragen aan de persoonsgerichte, betekenisvolle en betrokken zorg, zijn de aanpassingen behouden, ook als dat niet noodzakelijk was om coronabesmettingen te voorkomen. Te denken is aan de kleinschalige activiteiten, wijzigingen in de maaltijdvoorziening waardoor er meer rust is tijdens het eten, en het per huiskamer samen met bewoners en naasten afspraken maken over de bezoekregeling waardoor bewoners meer invloed hebben op de drukte.

### **Speerpunt Innovatie/ informatietechnologie**

De activiteiten en resultaten worden hieronder gerubriceerd onder de noemers:

- a) versterking ICT-werkplek en -infrastructuur;
- b) ontwikkelingen Zorgtechnologie ten behoeve van de zorgverlening;
- c) applicaties ter ondersteuning van zorg(administratie) en behandeling;
- d) applicaties ter ondersteuning van bedrijfsprocessen.

Een deel van de activiteiten en resultaten maken deel uit van het programma 'Tijd voor Zorg'. Dit programma is eind 2018 gestart en bevat projecten op het terrein van informatisering. Door informatie goed te structureren en door de inzet van slimme informatie en applicaties, wordt zorggroep Maas & Waal voorbereid op de toekomst en ontstaat er meer tijd voor zorg. Dit programma is in 2022 afgerond omdat de belangrijkste doelstellingen zijn gerealiseerd. De nog uit te voeren activiteiten zijn ondergebracht bij de afdeling Informatiemanagement.

#### **a) Versterking ICT-werkplek en -infrastructuur**

Implementatie van nieuwe WiFi en 4G/LTE op locaties St. Elisabeth en De Kasteelhof  
Verbetering van de WiFi en invoering van 4G/LTE is noodzakelijk voor het gebruik van digitale overlegmogelijkheden en invoering van nieuwe domotica.

#### **b) Ontwikkelingen Zorgtechnologie ten behoeve van de zorgverlening**

### **Selectie en contratering leverancier nieuwe zorgdomotica**

In 2022 is een leverancier van nieuwe zorgdomotica geselecteerd en gecontracteerd. De keuze is gevallen op BproCare. De nieuwe zorgdomotica gaat het oude domoticasysteem (denk aan het oproepsysteem/alarmsysteem) op alle locaties vervangen. Ook kunnen de functies worden uitgebreid met functies die zorgmedewerkers ondersteunen en waardoor bewoners veiliger en/of comfortabeler wonen (denk aan een uit-bed alarm en leefcirkels). Per situatie wordt nagegaan wat nodig is. De start van de implementatie is begin 2023 op de locatie Elisabeth.

### **Inzet zorgrobot Tessa in de wijkverpleging (programma Tijd voor Zorg)**

Met behulp van de verkregen SET subsidie zijn in 2021 zorgrobots ingezet in de thuiszorg. Tessa is een sociale robot die de cliënt ondersteunt bij het structuur geven aan de dag en die bijdraagt aan autonomie, zelfredzaamheid en welbevinden. In 2022 wordt de Tessa als structureel onderdeel van het zorgproces en dienstverlening ingezet.

### **Pilots gebruik slim incontinentiemateriaal**

In 2021 zijn twee geselecteerde producten op kwaliteit, effectiviteit en haalbaarheid beoordeeld. De effectiviteit en de kwaliteit (zowel voor de bewoner als voor de inzet van de medewerker) is positief beoordeeld. In 2022 is het gebruik van slim incontinentiemateriaal op één van de locaties en een kleinschalige woonvorm geïntroduceerd.

## **c) Applicaties ter ondersteuning van zorg(administratie)en behandeling**

### **Invoering Elektronische Toedienregistratie van medicatie**

In 2022 is de Elektronische Toedienregistratie van medicatie ingevoerd in de onderdelen van zorggroep Maas & Waal waar dat voorheen nog niet gerealiseerd was. Dit betreft de wijkverpleging en voor bewoners van zorggroep Maas & Waal zonder behandelingsindicatie.

### **Implementatie Yris (cliëntportaal van het behandeldossier revalidatie)**

Door Yris wordt het behandeldossier digitaal ontsloten voor revalidanten of hun naasten wanneer cliënten of hun vertegenwoordiger daar toestemming voor geven.

## **d) Applicaties ter ondersteuning van bedrijfsprocessen**

### **Vorbereiding van de overstap naar De Moderne ICT-Werkplek**

Eind 2021 zijn de voorbereidingen gestart voor de overstap naar De Moderne ICT-Werkplek waarbij wordt gewerkt in de cloud. De kantooromgeving zal in deze transitie gefaseerd omgezet worden naar Office 365. Er is een externe ICT-leverancier geselecteerd voor het beheer van de werkomgeving en het beheer van De Moderne ICT-werkplek.

### **Upgrade/migratie Axxerion (onderdeel programma Tijd voor Zorg)**

Axxerion biedt bedrijfsprocesondersteuning voor o.a. Logistiek, Technische Dienst, IM/ICT, Inkoop en Gebouwenbeheer. In 2022 is:

- ~ de inventarismodule geactiveerd voor de ondersteuning van het onderhoud van gebouwen en onderhoud en vervanging van inventaris en ICT-middelen
- ~ het inkoop- en bestelbeleid geherformuleerd en de voorraadbeheermodule in bedrijf genomen
- ~ de ITIL-module ter ondersteuning van het managen van de processen van de afdeling Informatiemanagement toegepast

### **Implementatie Inplanning (onderdeel programma Tijd voor Zorg)**

Inplanning is een nieuwe plannings- en roosterapplicatie. De implementatie is gestart in 2021 en loopt door in 2022. Het is gericht op verbetering van de (zorg)logistiek door verbeteren van capaciteitsplanning en het vergroten van de regie van medewerkers op hun werktijden. Er is gestart met een pilot Meeroosteren door medewerkers.

### **Speerpunt voldoende en gekwalificeerde collega's**

#### **Verbetering van het onboarding-programma**

Het programma dat nieuwe zorgmedewerkers doorlopen is verbeterd om te zorgen dat medewerkers gemakkelijker de weg vinden en verbonden blijven aan zorggroep Maas & Waal.

#### **Vitaliteitsbeleid**

Om medewerkers gezond en langdurig inzetbaar te houden voert zorggroep Maas & Waal naast haar arbobeleid een breed vitaliteitsbeleid. Hierin worden diverse (preventieve) interventies aangeboden aan medewerkers en informatie verstrekt over (het belang van) een gezonde leefstijl. Het aanbod loopt van informatie over de overgang tot een intensief tweejarig leefstijlprogramma gericht op gewichtsverlies voor medewerkers met obesitas of overgewicht. In 2022 is een budgetcoach toegevoegd aan het vitaliteitsaanbod voor medewerkers met geldzorgen en/of schulden

#### **Door aanvullende scholing breder inzetbaar**

Zorggroep Maas & Waal heeft 40 helpenden-plus extra scholing geboden, zodat deze breder inzetbaar zijn.

#### **Uiting van waardering**

In 2022 is extra aandacht gegeven aan de uiting van waardering voor de inzet van medewerkers. Een voorbeeld hiervan is een groot personeelsfeest in september.

### **Speerpunt Toekomstbestendig (zorg)aanbod**

#### **De geriatrische revalidatiezorg**

De toekomst van de geriatrische revalidatiezorg in de regio is nog niet uitgekristalliseerd. Er is een eerste aanzet gemaakt om te onderzoeken of deze zorg vorm te geven is in afstemming tussen regionale VVT-organisaties zowel in de regio Nijmegen en omstreken, als in de regio Tiel en omgeving. Dit is van belang om toekomstige keuzes – zoals het op te stellen Strategisch Huisvestingsplan- te onderbouwen.

#### **Volledig Pakket Thuis**

Met ondersteuning door middelen van het Zorgkantoor VGZ is het aanbod Volledig Pakket Thuis geformuleerd. Dit is gebeurd op basis van resultaten van de samenwerking met Woningcorporatie Woonwaarts in 2021 waarbij in de nieuwbouw van Woonwaarts aan het Kerkplein in Beuningen (De Smederij) aan bewoners een Volledig Pakket Thuis (VPT) wordt geboden

#### **Regionale samenwerking in de wijkverpleging: Zorg in mijn Wijk**

In 2021 is een onderzoek gestart naar de mogelijkheden om in samenwerking met zeven andere aanbieders van wijkverpleging de capaciteit beter te benutten. Het regionale samenwerkingsverband heeft een werkwijze ontwikkeld waarbij aanvragen voor wijkverpleging bij één punt kunnen worden gemeld. De samenwerkende zorgorganisaties stemmen af wie de zorg kan leveren waarbij er oog is voor efficiënte rijroutes. De pilot is gestart in 2023.

#### **Samenwerking op het terrein van de specialist ouderengeneeskunde**



Nadat in 2020 en 2021 regionaal een nieuwe werkwijze is afgesproken voor de crisisopnames die aan de verwachtingen blijkt te voldoen, is gestart met een onderzoek naar de mogelijkheden voor een gezamenlijke avond-, nacht- en weekenddienstregeling voor ouderengeneeskunde in de regio Nijmegen. Daarnaast wordt gewerkt aan doorontwikkeling van de consultfunctie van de specialist ouderengeneeskunde aan de huisarts in de eerste lijn in de regio Land van Maas & Waal.

## **Speerpunt Bouwen voor de toekomst**

### **Start ontwikkeling Strategisch Huisvestingsplan**

In 2022 is met ondersteuning van een externe partij gestart met de opstelling van het Strategisch Huisvestingsplan van zorggroep Maas & Waal. Dit plan dient de toekomstige demografische ontwikkeling, de ontwikkeling van de vraag naar wonen, welzijn en zorg, de ambitie van zorggroep Maas & Waal, en de toekomstige financiële kaders te vertalen naar keuzes ten aanzien van het vastgoed van zorggroep Maas & Waal. De ontwikkeling van dit SHP loopt door in 2023.

### **Huiskamerinrichting**

In 2022 is een visie op huiskamerinrichting ontwikkeld, er zijn keuzes gemaakt voor nieuw meubilair, kleurstellingen en aankleding en er is gestart met het locatiegewijs vervangen van het huiskamermeubilair. Er is gestart met de locatie St. Elisabeth omdat daar het meubilair het oudst is. De keuze van het meubilair is voorafgegaan door proefopstellingen op een tweetal locaties. Cliënten, medewerkers, vrijwilligers, bezoekers en cliëntenraadsleden hebben zich kunnen uitspreken over hun ervaringen en voorkeuren. Het eerste meubilair wordt geleverd in april 2023.

### **Huize Henricus, Wamel**

In 2022 is de verbouwing voorbereid van Huize Henricus, een voormalig verzorgingshuis in Wamel. Dit zal leiden tot 22 appartementen voor ouderen die zelfstandig kunnen wonen. De verbouw zal starten in 2023 en de oplevering zal naar verwachting plaatsvinden eind 2024. In 2022 zijn op verzoek van de gemeente West Maas & Waal oorlogsvluchtelingen uit de Oekraïne gehuisvest in een leegstaand gedeelte van dit pand.

### **De Hey-Acker, Beneden-Leeuwen**

Ook in De Hey-Acker, eveneens een voormalig verzorgingshuis, worden appartementen gerealiseerd voor ouderen die zelfstandig kunnen wonen. Het gaat hier om 46 tweekamerappartementen. In 2022 zijn ook voor deze verbouwing de vergunningen gerealiseerd. Het pand staat inmiddels leeg vanwege gevorderde bouwplannen én ontoereikende technische installaties. De verbouwing start naar verwachting in de loop van 2023. Oplevering vindt naar verwachting plaats eind 2024.

### **Waelwick, Ewijk**

Er wordt op deze locatie geriatrische revalidatiezorg geboden en dagopvang. Daarnaast zijn er kantoorruimtes, lesruimte en facilitaire voorzieningen. De grootschalige renovatie van deze zorglocatie van zorggroep Maas en Waal staat on hold in afwachting van de oplevering van het Strategisch Huisvestingsplan en zicht op de toekomstige regionale geriatrische revalidatiefunctie van zorggroep Maas & Waal. Wel zijn in 2022 voorbereidingen getroffen voor enkele noodzakelijke investeringen om het huidige gebruik een aantal jaren te kunnen continueren.

## **Speerpunt Kennisbeleid en expertise**

### **Inspiratieplein**

In het najaar van 2022 is het eerste Inspiratieplein georganiseerd. Deze is gehouden in Slot Doddendael te Ewijk. Besloten is dit jaarlijks te herhalen. Het is een gelegenheid waarbij zorgprofessionals kennis en ervaring delen, elkaar inspireren, en waar (wetenschappelijk) onderzoek



en praktijk dichterbij elkaar komen. Nevendoel is de versterking van de verbondenheid van zorgmedewerkers met zorggroep Maas & Waal.

### Speerpunt Duurzaamheid

#### Verduurzaming locaties

De afgelopen jaren is een grote slag gemaakt ten aanzien van de verduurzaming van de huisvesting van zorggroep Maas & Waal. Sinds 2022 beschikken alle locaties over:

- ~ HR ++ -glas (met uitzondering van Waelwick)
- ~ ledverlichting
- ~ spouwmuurisolatie (met uitzondering van Waelwick)
- ~ hybride verwarming cv en warmtepomp / warmte koude opslag (met uitzondering van locatie Waelwick)

Op twee gebouwen van de locatie Alde Steeg liggen zonnepanelen.

Zorggroep Maas & Waal voldoet aan de wettelijke verplichtingen tot verduurzaming.

### Speerpunt Leiderschap

#### Vergroten betrokkenheid middenkader en stafmedewerkers bij organisatie-ontwikkeling

In 2022 zijn door MT en bestuurder het middenkader en stafmedewerkers sterker dan voorheen betrokken bij de voortgang van jaarplanactiviteiten en de toekomstige ontwikkeling van zorggroep Maas & Waal. Op initiatief van de hoofden Zorg heeft een bijeenkomst plaatsgevonden om te komen tot een plan van aanpak om op korte termijn het hoofd te bieden aan de personele krapte. Dit heeft geleid tot het Actieplan 'Zorgen voor en om de toekomst'. In de bijeenkomst van het najaar van 2022 is met het middenkader en stafmedewerkers samen de vertaling van het Wonen, Ondersteuning en Zorg aan Ouderen (WOZO) programma onderzocht.

### Huis op orde

#### Cybersecurity

Zorggroep Maas & Waal laat periodiek een penetratietest doen op basis waarvan maatregelen worden genomen om het risico op cybercriminaliteit te verkleinen. Op basis van de bevindingen en met de invoering van nieuwe technologie is een groot aantal gesignaleerde problemen verholpen. Er is een start gemaakt met de aanpassing van het Handboek Zorgcontinuïteit ingeval de zorgverlening door een cyberincident wordt belemmerd.

#### Actualisatie functiehuis

Om alle functiebeschrijvingen weer te laten sporen met de feitelijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de functie worden ze geactualiseerd. Dit gebeurt per domein in onderstaande volgorde:

- ~ verpleging en verzorging (in- en extramuraal, GRZ, 24-uursdienst), WMO, huishoudelijk medewerker
- ~ Facilitair Bedrijf
- ~ Behandeling
- ~ Staf

Het totale project is gestart in 2021. De functiebeschrijvingen van zorgmedewerkers en huishoudelijke hulp zijn herschreven en de indelingsbesluiten zijn eind 2022 definitief.

### Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E)

Er is in 2022 een applicatie geselecteerd en aangekocht om de RI&E te actualiseren. Hiermee zijn de werkplekken van zorggroep Maas & Waal aan de Arbowetgeving te toetsen, bevindingen in te bedden in het totale arbo-managementsysteem en is het risico-bewustzijn van medewerkers vergroot. De RI&E's zijn in 2022 in een deel van de teams afgenomen.

### Wet zorg en dwang

De borging van de implementatie van de Wzd heeft ook in 2022 extra aandacht gehad. Op geleide van onder andere de analyse van de inzet van onvrijwillige zorg in 2021 is aandacht besteed aan monitoring van de toepassing van het stappenplan, kennismaking met de cliëntvertrouwenspersoon en aan kennisdeling en scholing van medewerkers met speciale aandacht voor het informeren van cliënten of hun wettelijk vertegenwoordigers. De kwalitatieve analyse van de inzet van onvrijwilliger zorg in 2022 is tijdig aangeleverd bij de IGJ.

## 5.2 Kwaliteitsbeleid

### Leren en werken aan kwaliteit

#### Kwaliteitsoverleggen

Iedere afdeling (m.u.v. de geriatrische revalidatiezorg) houdt twee keer per jaar een kwaliteitsoverleg onder leiding van het hoofd Zorg en met ondersteuning van de stafafdeling HRM&O. Deelnemers zijn een multidisciplinaire afvaardiging (specialist ouderengeneeskunde, EVV-ers, gespecialiseerd verzorgenden, activiteitenbegeleiders). Het doel is om in dialoog te reflecteren, analyseren en leren. Input is de informatie uit kwaliteitsregistraties (zoals cliëntervaringen, ronde tafelgesprekken, incidentanalyses en auditbevindingen) en resultaten uit reflectievragenlijsten over de ervaring van medewerkers uit de teams. De bespreekpunten uit het kwaliteitsoverleg worden vastgelegd.

In 2022 kwamen onder andere de volgende aandachtspunten voor ontwikkeling naar voren:

- ~ verandering van de bewonersgroep en verzwaaring van de zorgvraag vraagt om intensieve multidisciplinaire samenwerking, vaardigheid en kennis op het terrein van groepsdynamiek, van de methodiek PDL en van omgang met probleemgedrag. PDL is een methode voor optimale begeleiding, verzorging of verpleging van 'passieve' patiënten die niet meer in staat zijn zelf actief mee te werken. Dit kan bijvoorbeeld van toepassing zijn bij mensen met vergevorderde dementie
- ~ verandering van de bewonersgroep en zorgvraag vraagt meer coördinatie door de EVV-er
- ~ door digitalisering en de juiste devices is efficiëntie van de processen te vergroten
- ~ toename van niet-vaste-medewerkers vraagt meer communicatie en coördinatie in het team en versterkt de behoefte aan een goed leesbaar cliëntdossier
- ~ personele krapte vraagt om vaardigheden om samen met naasten te leren zorgen en verwachtingen te managen.

Deze aandachtspunten worden opgepakt in de dagelijkse praktijk, worden ingebracht in het overleg met de Manager Zorg en Welzijn, en komen indien van toepassing aan de orde in overleg met Lokale Cliëntenraad.

#### Leren uit incidenten in de cliëntenzorg

Meldingen van incidenten en gevaarlijke situaties door onzorgvuldig handelen of tekorten in het zorgsysteem worden in eerste instantie behandeld door de MIC-aandachtsvelder van de afdeling. Deze persoon staat dicht bij het zorgproces, kent de cliënt en de collega die de melding heeft gedaan en kan het best analyseren en beoordelen of het incident juist is afgehandeld. De aandachtsvelder

MIC heeft periodiek overleg met het hoofd Zorg. Ook heeft de aandachtsvelder periodiek overleg met andere aandachtsvelders MIC en ondersteuning van de stafafdeling KB&I om ingewikkelde casussen te bespreken. Indien de analyse hier aanleiding toe geeft wordt de melding en de analyse geagendeerd voor het Kwaliteitsoverleg. Later in de paragraaf wordt nader ingegaan op de meldingen incidenten cliëntenzorg in 2022.

### Scholing/opleiding

In 2022 is het beoogde scholings- en opleidingsplan grotendeels gerealiseerd. Naast vak- en competentiegerichte trainingen is binnen een aantal teams begeleiding ingezet voor de teamontwikkeling. In totaliteit is in 2022 € 525.000,- besteed aan opleidingen: materieel € 350.000,- verlet personeel € 175.000,-.

### Klachten en meldingen IGJ 2022

Zorggroep Maas & Waal heeft een laagdrempelige klachtenregeling, gebaseerd op de vereisten van de Wet kwaliteit, klachten, geschillen zorg (Wkkgz). Hierbij kan de cliënt zelf kiezen bij wie hij/zij de klacht of uiting van ongenoegen wil melden. Formele klachten dienen te worden ingediend bij de raad van bestuur.

De cliëntvertrouwenspersoon van zorggroep Maas & Waal (CVP) is beschikbaar voor advies en informatie en is op verzoek als bemiddelaar of onafhankelijk gespreksleider aanwezig bij gesprekken. De cliëntvertrouwenspersoon kan de cliënt ondersteunen bij het schriftelijk formuleren en indienen van een formele klacht.

Onderstaand een overzicht van (1) de formele klachten die in 2022 door cliënten of hun vertegenwoordigers zijn ingediend.

Onder (2) staan de klachten die door belanghebbenden gemeld zijn bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd en de incidenten die door zorggroep Maas & Waal zijn gemeld en onder (3) staan de meldingen die door zorggroep Maas & Waal gedaan zijn van het ontslag van een medewerker vanwege disfunctioneren.

#### (1) Formele klachten ingediend bij de Raad van Bestuur 2022

| Domein     | Onderwerp klacht  | Ondernomen acties, evt oordeel RvB  | Locatie                                 |
|------------|---|---|---|
| Verzorging | Beleid van de zorg inzake bezoek van bewoner aan extern zorgverlener, en inzake aard en omvang van bezoek aan bewoner | Bestuur stelt intern onderzoek in: vastgesteld wordt dat zorg handelt conform afspraken met familie en dat bewoner wel vaart bij aard en omvang van bezoek. Oordeel: klacht geeft geen reden om beleid van de zorg te wijzigen. | Locatie Waelwick KSW, Ewijk             |
| Verzorging | Zorgverlening aan bewoner (late respons op alarm, communicatie en zorgvuldigheid in verzorging)                       | Opgenomen door Clientvertrouwenspersoon. Gesprek met klager. Op basis hiervan is hoofd Zorg in gesprek getreden met team over genoemde klachtonderdelen teneinde verbetering te bewerkstelligen.                                | Locatie Sint Elisabeth, Beneden Leeuwen |

|            |  |   |   |
|------------|--|---|---|
| Verzorging | Incident tijdens zorgverlening en gebrek aan tijdige communicatie hierover | Bestuur stelt intern onderzoek in naar toedracht. Resultaat: relatie bewoner – medewerker staat onder druk t.g.v. ziektebeeld bewoner, en hier is te laat over gecommuniceerd met klager/familie.<br>Gesprek gevoerd met klager.<br>Afgesproken dat medewerker niet meer werkt op afdeling van bewoner. | Locatie Sint Elisabeth, Beneden Leeuwen |
|------------|--|---|---|

## (2) Gemelde Klachten en incidenten bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd 2022

Er zijn in 2022 geen klachten of incidenten gemeld bij de IGJ.

## (3) Meldingen bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd betreffende ontslag of beëindiging van samenwerking met medewerker wegens disfunctioneren 2022

Er is één melding gemaakt van ontslag van een medewerker vanwege ongepast gedrag dat de privacy van een bewoner aantast.

### Interne en externe audits

Zorggroep Maas & Waal werkt met een 3-jarenplanning voor Interne Audits.

Deze bestaan uit een (1) Interne ISO-audits en (2) thematische audits.

De auditoren van de interne audit kunnen zowel medewerkers van zMW zijn, als een externe partij zoals de GGD of een leverende apotheek. De 3-jarenplanning van de interne audits loopt synchroon met de 3-jarencyclus van de externe ISO-audit.

#### (1) Interne ISO-audit 2022

De inhoudelijke scope van de Interne ISO-audit 2022 is geweest de borging van projecten. Er is als onderwerpen gekozen voor de borging van de migratie Axserion en de borging van de methodiek PDL (Passiviteiten Dagelijks Leven). De auditors concluderen dat de borging van het gebruik van Axserion in de betreffende (bedrijfs)processen goed is. Bijvangst van de audit is dat er nog winst te behalen is in de gebruikerservaring. Ook de methode PDL is over het algemeen goed geborgd. De auditors constateren dat bij teams waarbij (tijdelijk) geen PDL-coach in het team Zorg & Welzijn aangesteld is de borging van PDL onder druk komt te staan.

#### (2) Interne Thematische audits 2022

Er zijn drie interne thematische audits gehouden. De thema's zijn het medicatiedistributieproces, de multidisciplinaire samenwerking in de Wlz-teams en de implementatie van de Wet zorg en dwang. Verbeterpunten worden opgepakt door het lijnmanagement. De rapportages zijn besproken in het Management Team, en werken indien van toepassing door in het opleidingsplan 2023.

#### (3) Externe audit 2022

In november van 2022 is zorggroep Maas & Waal geaudit door de certificerende instelling van zorggroep Maas & Waal: Tüv Rheinland op de standaard ISO 9001:2015. Het ISO-certificaat is verlengd. Er is één minor geconstateerd op het onderwerp documentbeheersing. De verbetering van dit aspect wordt in 2023 opgepakt.

## (1) Score Zorgkaart Nederland

### Score Zorgkaart Nederland zorg in het kader van de Wet langdurige zorg 2022

Voor de zorg geleverd in het kader van de Wlz en de geriatrische revalidatiezorg is het cijfer een 8,7.

### Score Zorgkaart Nederland Wijkverpleging 2022

Voor de wijkverpleging is het cijfer op Zorgkaart Nederland een 9,0.

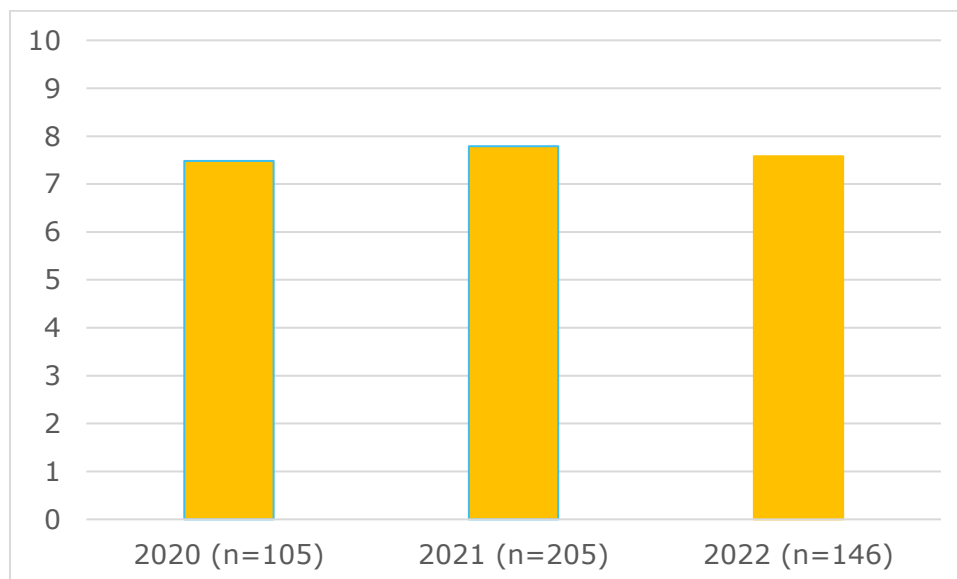
De cijfers voor de afzonderlijke locaties zijn hier niet opgenomen. Zorgkaart Nederland hanteert een ondergrens van 30 reviews om een betrouwbaar beeld te schetsen. Deze ondergrens is niet voor alle afzonderlijke locaties gehaald.

## (2) Resultaten tevredenheidsonderzoek 2022

### **Bij bewoners in het kader van de Wet langdurige zorg (Wlz) 2022**

De totale groep respondenten (naasten bewoners met psychogeriatrische problematiek: n=74 en respons 39%; cliënten met somatische problemen: n=72 en respons 34% beoordelen zorggroep Maas & Waal respectievelijk met de rapportcijfers 7,7 en 7,5.

93% van de naasten van bewoners met psychogeriatrische problemen en 85% van de cliënten met somatische problemen zouden zorggroep Maas & Waal aanbevelen bij anderen.



Figuur 1. Gemiddeld cijfer CTO van naasten PG en cliënten somatiek samen van 2020-2022.

De opmerkingen die gemaakt zijn bij de open vragen zijn overwegend positief. Respondenten zijn tevreden over de goede professionele zorg, de bejegening, het luisterend oor en de prettige omgeving en voorzieningen. Aandachtspunten zijn personele inzet (o.a. te weinig personeel en te weinig vast personeel), communicatie (o.a. communicatie tussen medewerkers, informatie bij verhuizing), nakomen van afspraken, wooncomfort (o.a. variatie en smaak van eten, schoonhouden woonruimten) en professioneel werken (o.a. bejegening en slordigheid).

### Bij cliënten wijkverpleging 2022

De cliënten van de Wijkverpleging geven hun zorg gemiddeld een 8,6 (n=104, respons 31%). De best beoordeelde aspecten zijn het zich met aandacht behandeld voelen en het zich op gemak voelen bij de medewerkers. Daarnaast vinden cliënten dat de medewerker hun gezondheidstoestand goed in de gaten houdt. De punten waarop iets minder wordt gescoord zijn wisselingen in medewerkers en het op de afgesproken tijd komen.

De resultaten uit dit onderzoek sluiten daarmee aan op de positieve waarderingen van respondenten van voorgaande jaren.

### Bij nabestaanden 2022

De respondenten (nabestaanden N=66) beoordelen de medewerkers en de zorg van zorggroep Maas & Waal met een rapportcijfer 8,3. Van de respondenten zou 94% zorggroep Maas & Waal aanbevelen bij anderen.

Op de vraag wat er gemist is of wat beter kan, zijn genoemd: de informatievoorziening, de zorg rondom eten & drinken, de medicatiezorg, communicatie tussen zorgverleners, communicatie tussen medewerker en naaste, het nakomen van afspraken, personele bezetting en wisselingen in personeel, de wens tot logeermogelijkheid, de wens tot privé-badkamers, de schoonmaak van algemene ruimten, het activiteitenaanbod, een betere verlichting, zonwering en de wens voor duidelijker onderscheid tussen verpleging/verzorging/helpende en vrijwilligers.

### Inzet van onvrijwillige zorg 2022

In dit jaarrapport wordt de onvrijwillige zorg van het eerste half jaar van 2022 en het tweede half jaar van 2022 weergegeven. Per half jaar staat vermeld hoeveel cliënten onvrijwillige zorg hebben ontvangen en welke vorm en maatregel werd toegepast.

| Aantal cliënten met onvrijwillige zorg | 2022- eerste half jaar | 2022- tweede half jaar |
|--|------------------------|------------------------|
| Aantal cliënten                        | 24                     | 25                     |
| Aantal maatregelen                     | 38                     | 31                     |
|  |                        |                        |

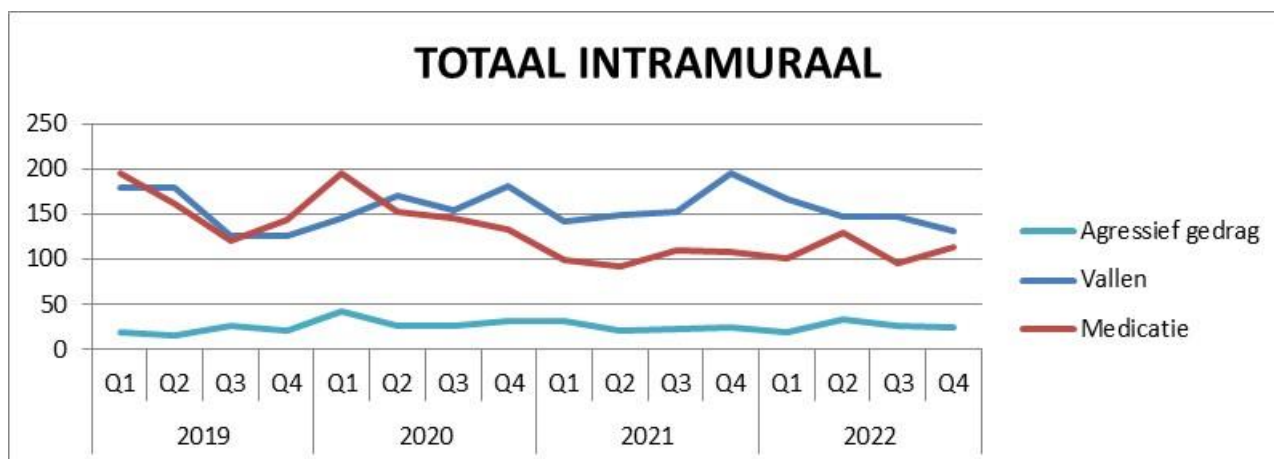
| Vorm van aantal maatregelen | 2022- eerste half jaar | 2022- tweede half jaar |
|-----------------------------|------------------------|------------------------|
| Beperken bewegingsvrijheid  | 17                     | 18                     |
| Medicatie                   | 16                     | 10                     |
| Uitoefenen van toezicht     | 4                      | 3                      |

Het aantal cliënten waarvoor onvrijwillige zorg wordt toegepast in het eerste half jaar is gelijk aan het tweede halfjaar. Het aantal maatregelen dat wordt ingezet is in het tweede deel van het jaar afgenomen, dat betreft vooral de medicatie als onvrijwillige zorg ingezet.

### Incidenten Cliëntenzorg 2022 (MIC)

Er zijn drie hoofdcategorieën veel voorkomende incidenten cliëntenzorg. Deze betreffen agressief gedrag, valincidenten en medicatie-incidenten. Binnen de overige categorieën (zijnde: vermissing cliënt, stoten-knellen-botsen, verbranden en inname gevaarlijke stof) worden zodanig weinig meldingen gedaan dat het weergeven van een trend niet zinvol is.

In onderstaande figuur wordt weergegeven hoe de trend is over de jaren 2019–2020–2021- 2022 op de categorieën agressief gedrag, vallen en medicatie. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen zorggroep Maas & Waal intramuraal (inclusief geriatrische revalidatie) en zorggroep Maas & Waal extramuraal (wijkverpleging). Incidenten worden steeds snel na het optreden behandeld.



Er is over de jaren heen een neerwaartse trend van het aantal medicatie-incidenten in de intramurale setting sinds de uitrol van de elektronische ToeDienRegistratie ( eTDR). Deze lijkt zich in 2022 te stabiliseren.

Het aantal meldingen agressief gedrag is in de afgelopen jaren stabiel gebleven, zo rond de 20-30 meldingen per kwartaal. Het aantal valincidenten blijft redelijk constant/is licht dalende.



In 2022 is gestart met de uitrol en ingebruikname van NCare, de elektronische toedienregistratie voor cliënten van de Wijkverpleging en intramurale cliënten zonder behandeling. Vanaf medio 2022 lijkt een dalende trend te zijn ingezet voor wat betreft de medicatie-incidenten.

## 6. Financieel beleid

Het financieel beleid is gericht op een gezonde toekomstbestendige bedrijfsvoering. Over meerdere jaren een positief exploitatieresultaat met eventueel een incidenteel negatief exploitatieresultaat resulteert in een gezonde balans die ruimte geeft om in de organisatie te investeren. De ontwikkeling van de bedrijfsvoering wordt beïnvloed door

de vraag naar zorg, de beschikbaarheid van arbeid, de ontwikkeling van het tarief en kostenstijgingen. Op hoofdlijnen is de ontwikkeling in onderstaande tabel weergegeven.

| Opbrengst              | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Wet langdurige zorg    | 40.619.679 | 44.260.283 | 47.264.930 | 48.658.893 |
| DBC                    | 2.836.680  | 3.183.091  | 3.138.594  | 3.381.760  |
| WMO huishoudelijk hulp | 1.088.164  | 1.156.510  | 1.307.096  | 1.128.598  |
| Zorgverzekeringswet    | 2.208.528  | 2.332.288  | 2.213.550  | 2.146.501  |
| Overige                | 2.099.802  | 3.664.893  | 2.667.756  | 1.628.177  |
|                        | 48.852.853 | 54.597.065 | 56.591.926 | 56.943.929 |
| Trend                  | 112,8%     | 111,8%     | 103,7%     | 100,6%     |
| Kosten                 | 45.556.953 | 53.267.508 | 55.029.813 | 56.110.397 |
| Trend                  | 118,0%     | 116,9%     | 103,3%     | 102,0%     |

Het jaar 2022 is het laatste jaar van de Covid compensatie voor extra materiële kosten en extra kosten van verzuim. Per saldo is geen sprake van significante invloed op het vermogen ultimo boekjaar en de relevante financiële ratio's. Het financieel resultaat is substantieel lager dan de afgelopen jaren en de vraag is in hoeverre de kostenstructuur blijvend is gewijzigd. Aan de personele kant de invloed van de kosten die gepaard gaan met een relatief hoog verzuim en aan de materiële kant de invloed van inflatie (kostenstijgingen). Het jaar 2023 en de verwachtingen voor 2024 en verder zullen hier richting aan geven.

De financiële ratio's zijn als volgt:

|                           | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Solvabiliteit             | 54,2% | 52,7% | 55,6% | 55,4% |
| Liquiditeit (quick ratio) | 1,41  | 1,32  | 1,42  | 1,39  |

De solvabiliteit wordt berekend door het eigen vermogen te delen op het balanstotaal en geeft aan of zorggroep Maas & Waal aan haar verplichtingen op de lange termijn kan voldoen (norm 20%). De liquiditeit wordt berekend door de vorderingen en liquide middelen te delen door de kortlopende schulden en geeft aan of zorggroep Maas & Waal aan haar verplichtingen op de korte termijn kan voldoen (norm 1).

De financiële positie van zorggroep Maas & Waal is gezond. Het eigen vermogen is vanwege het exploitatieresultaat gestegen naar € 35,6 mln. (2021 € 34,8 mln.) en dat is met een budgetratio (eigen vermogen gedeeld door totale baten) van 62,6% voldoende voor handhaving van de aansluiting bij het Waarborgfonds voor de Zorgsector (norm 15%).

## 6.1 Bedrijfsvoering en risicomanagement

### Dagelijkse gang van zaken 2022 en de planning & controlcyclus

De dagelijkse gang van zaken wordt gestuurd door de raad van bestuur en de leden van het management team (MT). Er is in 2022 eenmaal per twee weken een overleg tussen raad van bestuur en MT.

In de zorg is een aantal algemene risico's te onderscheiden. Het betreft hier onder meer de arbeidsmarkt in relatie tot de stijging van de zorgvraag en -zwaarte en de aanhoudende druk op de



tarieven. Zorggroep Maas & Waal anticipeert hierop door middel van zijn planning & controlcyclus: haar meerjarenbeleidsplan en jaarplan, de (meerjaren)begroting, de liquiditeitsbegroting en de managementrapportage.

Maandelijks (behoudens januari en februari) wordt drie weken na het verstrijken van de maand de (financiële) managementrapportage beschikbaar gesteld. Per kwartaal wordt de kwalitatieve rapportage opgesteld. Doel is inzicht te krijgen in de trends en voortgang op de diverse prestatie-indicatoren, zodat eventueel aanvullende beheersmaatregelen getroffen kunnen worden. Op het moment dat de rapportage aanvullende vragen oproept, zijn voor het beantwoorden hiervan gedetailleerde overzichten beschikbaar.

Hiernaast worden bedrijfseconomische analyses gemaakt die de besluitvorming door het management ondersteunen. Voorbeelden hiervan zijn kostprijsberekeningen voor huishoudelijke ondersteuning (WMO) en wijkverpleging (WV) ter ondersteuning van de contractonderhandelingen, en het prognosemodel voor de loonkosten. In 2021 is de capaciteitsplanning van personeel geïntroduceerd en is een plan- en roosterapplicatie aangekocht (Inplanning) die de capaciteitsplanning ondersteunt. Door vooraf de inzet van personeel goed te beheersen is de uitkomst in kosten meer voorspelbaar. In 2022 is deze applicatie geïmplementeerd.

In 2022 is gestart met het halfjaarlijks bespreken van de beschikbare, gebundelde kwaliteitsregistraties (denk aan uitkomsten van interne audits, tevredenheidsonderzoek of uitkomsten van kwaliteitsoverleggen). Door deze in onderlinge samenhang te bespreken ontstaat een samenhangend beeld.

### Risicomanagement

Zorggroep Maas & Waal deelt de risico's als volgt in: strategisch, operationeel, financieel en compliance. De strategische risico's hebben betrekking op de omstandigheden en wijziging van overheidsbeleid, de operationele risico's op de organisatie en prestatie van het primaire en ondersteunend proces en de financiële risico's betreffende rente- en valutarisico's en financieringsrisico's. De compliance risico's houden verband met het voldoen aan wet- en regelgeving.

### Strategische risico's

Zorggroep Maas & Waal wordt geconfronteerd met maatschappelijke verwachtingen over de wijze waarop de zorg wordt geleverd. Dit heeft vooral te maken met de kwantiteit en kwaliteit van personeel dat ten behoeve van de zorg wordt ingezet. Het is belangrijk werk/werkomstandigheden te ontwikkelen, de juiste medewerkers aan te trekken en vast te houden en met belanghebbenden/cliënten en naasten in gesprek te gaan over de verwachtingen van wat zorggroep Maas & Waal biedt.

### Operationele risico's

Operationeel kiest zorggroep Maas & Waal voor een gelijkmatige verandering die gebaseerd is op de voor de zorginhoud benodigde middelen. Zorggroep Maas & Waal plaatst wonen en welzijn op de voorgrond en voegt professionele zorg toe waar nodig. Het verschil tussen aanwezige formatie en benodigde formatie (zowel kwantitatief als kwalitatief) wordt zoveel als mogelijk door het intern scholen van medewerkers opgelost. Vast aandachtspunt hierbinnen is de beschikbaarheid van personeel, zowel door krapte op de arbeidsmarkt, als door toegenomen verzuimcijfers. Door interne en externe audits op het zorgproces en op technische installaties en veiligheidsvoorzieningen worden risico's tijdig gesignaleerd en worden zo nodig maatregelen getroffen. Daarnaast staat het management en bestuur open voor signalen en klachten van medewerkers, cliënten en hun naasten en externen.

### Financiële risico's

Zorggroep Maas & Waal heeft diverse instrumenten om een doorkijk naar de toekomst te geven. De

meerjarenbegroting wordt op basis van de jaarlijks vastgestelde begroting en jaarrekening bijgesteld en in de Raad van Toezicht geagendeerd. De meerjarenbegroting geeft, op basis van de kosten en investeringen, de 'marge' waarbinnen de reguliere exploitatie gecontinueerd kan worden en of vervolgcacties nodig zijn. Momenteel is de 'marge' voldoende om de reguliere exploitatie te continueren.

### Compliance risico's

Zorggroep Maas & Waal kent interne beleidsregels en procedures die waarborgen dat de bedrijfsvoering plaatsvindt in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving. Naast de interne controle wordt door de accountant een interimcontrole en jaarrekeningcontrole uitgevoerd. In 2022 hebben geen significante incidenten op het gebied van compliance en integriteit plaatsgevonden. Zorggroep Maas & Waal is niet betrokken geweest bij noemenswaardige gerechtelijke procedures of sancties die samenhangen met het niet nakomen van wet- en regelgeving op het gebied van financieel toezicht, mededinging en privacy.

## 6.2 Toekomstparagraaf

De toekomst voor zorgorganisaties in Nederland is niet rooskleurig te noemen.

De zorgvraag zal gegeven de demografische ontwikkeling toenemen. Dit wordt al lang voorspeld, en wordt nu zichtbaar in de toenemende vraag naar zorg in de thuissituatie en de toegenomen kwetsbaarheid van ouderen die worden opgenomen.

De personele krapte doet zich ook nu reeds gelden. Het is erg moeilijk om aan voldoende en voldoende gekwalificeerde medewerkers te komen. Dit zal naar verwachting niet op korte termijn wijzigen. Deze krapte doet zich voor in alle sectoren van de economie.

Daarnaast zijn de financiële vooruitzichten niet rooskleurig. Denk aan de verwachte afslag op de huisvestingscomponent uit het tarief, de stijgende arbeidskosten en de stijgende materiele kosten.

Het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg aan Ouderen (WOZO) brengt partijen samen om de opgave om wonen en zorg toegankelijk, betaalbaar en kwalitatief op orde te houden. De positieve inzet van alle partijen is hoopgevend.

Dit geeft dat zorggroep Maas & Waal in het najaar van 2022 gestart is met de voorbereiding van een traject dat zorggroep Maas & Waal met vertrouwen de toekomst in te laat gaan. Samen met andere partijen in de regio en met een duidelijke rol van zorggroep Maas & Waal voor de inwoners van de regio Land van Maas & Waal. Dit doen we in het besef van de snel veranderende wereld om ons heen. We zullen continu vooruit moeten kijken én naast ons moeten kijken. Om in contact te blijven met de mensen vóór wie we werken, en met de mensen mét wie we werken, om continu te kunnen bijsturen.