



Bestuursverslag 2024
Stichting zorggroep Maas & Waal

1. Inhoud

2.	Voorwoord	3
3.	Kerngegevens	5
3.1	Profiel van de organisatie	5
3.2	Kernactiviteiten en kengetallen 2024	5
3.3	Samenwerkingsrelaties.....	6
4.	Bestuur, toezicht en medezeggenschap	9
4.1	Raad van Bestuur 2024	9
4.2	Raad van Toezicht 2024	9
4.3	Medezeggenschap cliënten: Cliëntenraden 2024	10
4.4	Medezeggenschap medewerkers: Ondernemingsraad 2024.....	12
5.	Beleid, inspanningen en prestaties	13
5.1	Belangrijke ontwikkelingen en activiteiten	14
5.2	Kwaliteitsbeleid 2024	21
5.3	Financieel beleid 2024	26
5.4	Bedrijfsvoering en risicomanagement	27
5.5	Toekomstparagraaf	28

Bijlagen:

- a. Jaarverslag 2024 Raad van Toezicht zorggroep Maas & Waal
- b. Jaarverslag 2024 Centrale Cliëntenraad zorggroep Maas & Waal
- c. Jaarverslag 2024 Ondernemingsraad zorggroep Maas & Waal
- d. Kwaliteitsbeeld 2025

2. Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag 2024 van zorggroep Maas & Waal. Met de jaarrekening 2024 en het bestuursverslag 2024 voldoet Stichting zorggroep Maas & Waal aan de wettelijke verslag- en verantwoordingsverplichting en de verplichting opgenomen in de Governancecode Zorg. De jaarrekening 2024 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. 15 mei 2025. De raad van bestuur heeft de jaarverslaglegging vastgesteld als voorgenomen besluit op 2 mei 2025 en de raad van toezicht heeft goedkeuring gegeven aan het bestuursverslag 2024 en de jaarrekening 2024 in zijn vergadering van 19 mei 2025.

Voorwoord van de bestuurder

In 2024 werd de maatschappelijke opgave op het terrein van wonen, welzijn en zorg voor onze organisatie toenemend zichtbaar. We zijn geconfronteerd met afnemende beschikbaarheid van medewerkers, met een toenemende zorgvraag en zorgzwaarte én met druk op de beschikbare financiële middelen.

Ik ben tevreden over het feit dat we in staat zijn gebleken om volgens plan onze financiële huishouding op orde te stellen. We hebben dit gedaan door onze bedrijfsprocessen te optimaliseren, we hebben aanpassingen gemaakt in de roosters en nauwlettend naar onze uitgaven gekeken. We hebben dit zorgvuldig gedaan met constructieve inzet van onze medewerkers en in samenwerking met bewoners/cliënten, hun mantelzorgers en onze vrijwilligers.

Dit kon alleen door tegelijkertijd te werken vanuit de visie die volgt uit onze Koers: Thuis in aandacht. Op de zorgafdelingen heeft de visie van positieve gezondheid en de focus op welzijn geleid tot een nieuwe kijk op de samenstelling van de teams. Er is gewerkt aan versterking van aandacht voor welzijn van bewoners/cliënten en het Samen Zorgen heeft aandacht gehad.

In de extramurale zorg en ondersteuning, de dagbehandeling en de geriatrische revalidatiezorg is ingezet op reablement: het versterken van de vaardigheden van cliënten/bewoners wat bijdraagt aan hun zelfstandigheid en hiermee aan hun welzijn.

We ontwikkelen ons als partner in de regio door het aanbieden van onze expertise en ondersteuning op het terrein van kwetsbare ouderen aan zorgverleners in de eerste lijn en aan mantelzorgers opdat zij beter toegerust zijn op de opgave die aan hen gesteld worden.

We zijn een aanspreekbare partij voor welzijnsorganisaties en woonstichtingen die zich eveneens inspanssen voor de ontwikkeling van toekomstbestendige community's. Samen met hen werken we aan het in de praktijk brengen van de zorgzame buurt.

Wij denken dat dit alles ertoe leidt dat kwetsbare ouderen langer zelfstandig thuis kunnen wonen en het beroep op professionele zorg en ondersteuning zullen uitstellen.

Ook de samenwerking met VVT-instellingen in de regio Nijmegen draagt bij aan toekomstbestendigheid. Dit bundelt de krachten om samen het hoofd te bieden aan de maatschappelijke opgave. Voorbeelden zijn de ontwikkeling naar regionaal wachtlijstbeheer en een gezamenlijk aanbod van expertise aan huisartsen in de regio.

De nadruk op welzijn, zelfredzaamheid en de zorgzame buurt laat zien dat er een wereld te winnen is, zowel voor onze medewerkers als voor onze cliënten en bewoners. Hierdoor komt steeds beter voor het voetlicht dat behoud van zelfstandigheid en het op elkaar betrokken blijven van

bewoner/cliënt en mantelzorger een groot goed is en waarde in zichzelf heeft. Dit geeft ons een intrinsieke motivatie om hieraan te werken.

Heb ik geen zorg over de toekomst? Dat zou ik niet willen zeggen. Onze maatschappij is niet maakbaar, het overheidsbeleid is instabiel en er zijn grote geopolitieke bewegingen gaande. Het afgelopen jaar heeft mij echter gesterkt in mijn overtuiging dat we op onze schaal wél invloed hebben. Zoals de auditoren van Certificatie in de Zorg optekenden: 'zorggroep Maas en Waal vindt eenvoudige oplossingen voor grote vraagstukken, heeft een lerende cultuur en laat medewerkers van de werkvloer verbeteringen vormgeven'. Ons motto Thuis in aandacht vanuit verbinding, veerkracht en vakmanschap doen we hiermee eer aan. Hierdoor blijkt meer mogelijk dan voorheen gedacht. Dat heb ik gezien in 2024 en dat blijven we nodig hebben in 2025.

Dit is de plaats om onze medewerkers, vrijwilligers, cliëntenraadsleden, de leden van vriendenstichtingen én onze stakeholders te bedanken voor de inzet in 2024 om gezamenlijk bij te dragen aan een toekomstbestendige regio Maas & Waal.

Saskia Ermers
Bestuurder zorggroep Maas & Waal
April 2025

3. Kerngegevens

3.1 Profiel van de organisatie

Stichting zorggroep Maas & Waal is statutair gevestigd te Druten, is werkzaam voor het algemeen belang en heeft als statutaire doelstelling het bevorderen van de 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
Internet: www.zmw.nl

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

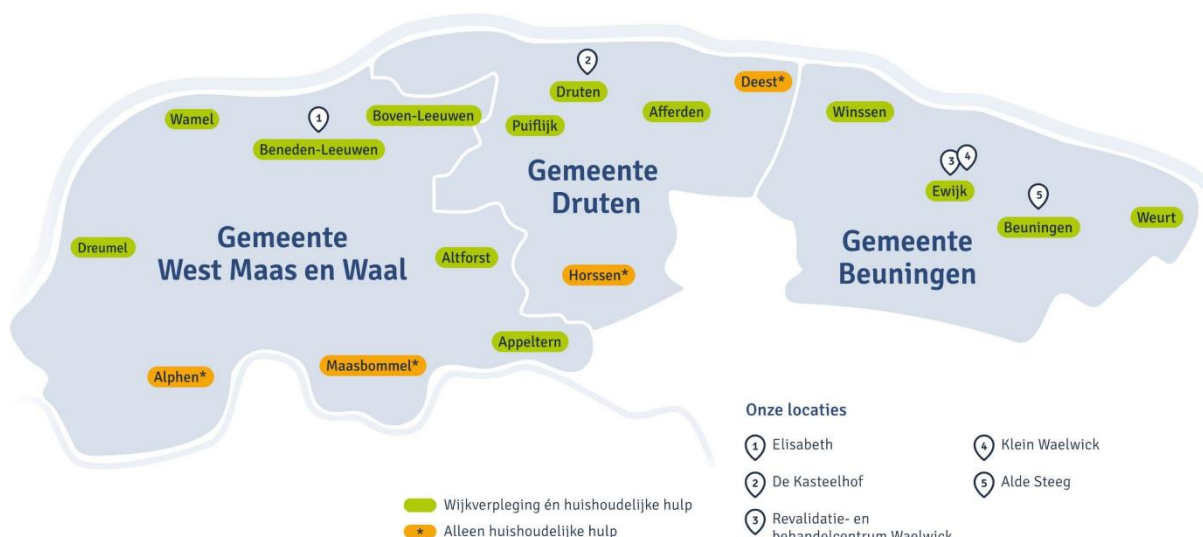
Stichting zorggroep Maas & Waal is onderdeel van Stichting zorggroep Maas & Waal Holding. Naast Stichting zorggroep Maas en Waal maken tevens Van der Klokken Stichting en Stichting St. Jan deel uit van de holding. Van der Klokken Stichting heeft als doel het bevorderen van het lichamelijk en geestelijke 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.

3.2 Kernactiviteiten en kengetallen 2024

De kernactiviteiten van zorggroep Maas & Waal betreffen het leveren van intramurale zorg, extramurale zorg en huishoudelijk hulp. Intramuraal biedt zorggroep Maas & Waal verblijf met en zonder behandeling (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, wijkverpleging, huishoudelijk hulp, dagbesteding, dagbehandeling en medische en paramedische behandeling.

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.



Figuur1: werkgebied zorggroep Maas & Waal

Kengetallen zorggroep Maas & Waal 2024

Aantal bewoners Wlz	413
Aantal cliënten Zvw	215
Aantal cliënten Huishoudelijke Hulp Wmo	319
Aantal medewerkers peildatum 31 december 2024	1.087
Aantal fte medewerkers peildatum 31 december 2024	559
Aantal vrijwilligers	373

Intramuraal	2020	2021	2022	2023	2024
Verblijf in plaatsen	450	455	465	454	447
Verblijf in dagen	164.250	166.075	169.699	165.853	163.602
Extramuraal	2020	2021	2022	2023	2024
Dagbesteding (dagdeel)	13.974	13.878	13.972	14.811	14.955
Wijkverpleging (uur)	39.885	39.945	40.118	44.439	36.177
Behandeling SO (uur)	222	351	207	293	386
Huishoudelijk hulp (uur)	35.019	37.656	36.038	37.403	37.580

3.3 Samenwerkingsrelaties

Hieronder staan de organisaties genoemd waarmee zorggroep Maas & Waal samenwerkt en de netwerken waaraan zorggroep Maas & Waal deelneemt.

Zorggroep Maas & Waal werkt eveneens samen met leveranciers van in te kopen diensten en producten. Deze staan niet opgenomen in onderstaand overzicht.

Leveren van dienstverlening aan LuciVer en St. Barbara

Zorggroep Maas & Waal levert diensten van specialisten ouderengeneeskunde, van paramedici en van de verpleegkundige dienst aan St. Barbara in Dreumel en tot eind 2024 aan LuciVer in Alverna (gemeente Wijchen). Bij overgang van Stichting LuciVer naar De Waalboog (zorginstelling in Nijmegen) is deze dienstverlening overgenomen door De Waalboog.

Netwerk Nonna

Netwerk Nonna is een netwerk van VVT-instellingen en Zorgkantoor VGZ in de regio Nijmegen en omstreken. Deze zorginstellingen zijn Aqua Viva, Domus Valuas, Het Gasthuis, Kalorama, Malderburch, OBG, RijnWaal Zorggroep, De Waalboog, Zorggroep De Laren, Zorgcentrum Huize Rosa, Zorgcentrum St. Barbara, ZZG Zorggroep en zorggroep Maas & Waal. Doel van het Netwerk Nonna is het aanjagen en ondersteunen van de transitie van de VVT in de regio Nijmegen en omstreken. Netwerk Nonna werkt met drie ontwikkellijnen: (1) Goed wonen, (2) Fijn werken, (3) Slim samen. In paragraaf 5.1.6a worden de Nonna-activiteiten benoemd.

Regionale samenwerking op het terrein van Wijkverpleging: Zorg in mijn Wijk

Zorggroep Maas & Waal, Buurtzorg, Interzorg, TVN Zorgt, Vèrian en ZZG Zorggroep werken samen om de wijkzorg zo toegankelijk en efficiënt mogelijk te houden. Dit gebeurt onder andere door middel van een gezamenlijk aanmeldpunt voor verwijzers en zorgvragers die een beroep doen op wijkzorg.

UKON: Universitair Kennisnetwerk Ouderenzorg Nijmegen

Aan dit kennisnetwerk nemen 19 VVT-instellingen en het Radboud UMC deel. De Commissie Onderzoek en Ontwikkeling van zorggroep Maas & Waal vormt de schakel tussen zorggroep Maas & Waal en het UKON. Deze commissie zorgt voor inbreng vanuit de wetenschap in de praktijk van zorggroep Maas & Waal en signaleert vraagstukken uit de praktijk als inbreng voor wetenschappelijk onderzoek.

Regio Nijmegen op Eén Lijn (NOEL)

NOEL is het samenwerkingsverband van alle zorg- en welzijnsorganisaties, gemeenten en onderwijsinstellingen in de regio Nijmegen.

Deze organisaties bundelen hun krachten om zorg en welzijn goed, toegankelijk en betaalbaar te houden. De inbreng van VVT-instellingen in NOEL geschiedt via Nonna door ZZG Zorggroep.

Netwerk 100 is een programma onder NOEL met als doel het verbeteren van welzijn en zorg aan kwetsbare ouderen en mensen met dementie in de regio Zuid-Gelderland. Het doelgroeppanel van dit programma wordt bij projecten betrokken om de stem van de ouderen in de ontwikkeling in te brengen.

Ook het **Netwerk Palliatieve Zorg Zuid Gelderland** is onderdeel van NOEL.

Dit netwerk wordt vormgegeven door 19 organisaties waaronder het Regionaal Expertisecentrum Pijn en Palliatieve Geneeskunde Radboud UMC, regionale zorginstellingen (cure en care), huisartsen, welzijnsorganisaties, de apothekersvereniging, geestelijke zorg en de onderwijsorganisaties in de regio. Het Netwerk Palliatieve zorg Zuid-Gelderland (NPZZG) heeft als doel het organiseren van 24/7 toegankelijke en goede palliatieve zorg.

Welzijnsinstellingen

In het werkgebied van zorggroep Maas & Waal zijn vier welzijnsinstellingen werkzaam: Perspectief in de gemeente Beuningen, MeerVoormekaar in de gemeente Druten, Sociom in de gemeente West Maas en Waal en Sterker. Sterker is werkzaam in alle genoemde gemeenten. Er is een toenemende samenwerking tussen welzijnsinstellingen en zorggroep Maas & Waal. De welzijnsinstellingen hebben ervaring, expertise en een aanbod dat (kwetsbare) ouderen die (nog) zelfstandig wonen helpt om

elkaar te ontmoeten en te kunnen blijven meedoen in de maatschappij. Door samenwerking draagt zorggroep Maas & Waal bij aan vitale, zorgzame buurten waardoor uitstel of preventie van de professionele zorgvraag ontstaat.

Gemeenten

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

Dit heeft te maken met de woonzorglocaties in deze gemeenten en/of cliënten die gebruik maken van onze zorg of dienstverlening in het kader van de WMO (huishoudelijke hulp en dagbesteding). Samenwerking wordt eveneens gezocht om krachten te bundelen in de ontwikkeling van zorgzame buurten. Dit betreft zowel het versterken van de sociale infrastructuur als het samenwerken om huisvesting in deze buurten te realiseren.

Zorgkantoor en zorgverzekeraars

Voor de levering van langdurige zorg (Wlz) is er een relatie met Zorgkantoor VGZ. Een aantal keren per jaar - waarvan minimaal één keer samen met een afvaardiging van de Centrale Cliëntenraad – wordt overlegd over de ontwikkeling van de zorgvraag en de aard en omvang van het zorgaanbod in de regio Maas & Waal. Voor zorg en behandeling die valt onder de Zorgverzekeringswet heeft zorggroep Maas & Waal een relatie met een groot aantal zorgverzekeraars.

Woningcorporaties

Met het oog op de maatschappelijke opgave op het terrein van wonen, welzijn, ondersteuning en zorg aan ouderen en de bijdrage aan de ontwikkeling van zorgzame buurten, zoekt zorggroep Maas & Waal de samenwerking met woningcorporaties. In het werkgebied van zorggroep Maas & Waal zijn dit 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 samen met opleidingsinstellingen Hogeschool Arnhem & Nijmegen, ROC Nijmegen, ROC Rivier en Koning Willem I College om mensen op te leiden voor een baan in de zorg. Met deze partners vindt regelmatig overleg plaats met als doel een goede aansluiting tussen onderwijs en praktijk.

Vriendenstichtingen

Zorggroep Maas & Waal heeft een drietal vriendenstichtingen: Stichting Vrienden van Elisabeth, Stichting Vrienden van Alde Steeg en Stichting Vrienden van Waelwick.

Deze stichtingen hebben als doel het bevorderen van het welzijn van mensen die wonen op de genoemde locaties. Dat doen zij door activiteiten te faciliteren die niet uit het reguliere budget betaald worden.

4. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

4.1 Raad van Bestuur 2024

In 2024 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 en wordt conform de regels verantwoord in de jaarrekening.

Mevrouw Ermers heeft in 2024 één nevenfunctie. Zij is voorzitter van de raad van toezicht van MENT GGZ, in Velp bij Arnhem.

4.2 Raad van Toezicht 2024

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 en de 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 toezichtvisie is in 2023 geëvalueerd en geactualiseerd. Met ingang van het verslagjaar 2022 brengt de raad van toezicht van zorggroep Maas & Waal een separaat jaarverslag van de raad van toezicht uit. Deze treft u in de bijlage aan.

De leden van de raad van toezicht zijn op 31 december 2024:

mevrouw drs. J. Wijnveen	voorzitter lid commissie Kwaliteit & Veiligheid lid remuneratiecommissie
mevrouw mr. T.L. Hemrica	vicevoorzitter lid remuneratiecommissie
de heer mr. H.G.G. Kuypers	lid lid Auditcommissie
de heer drs. R. Stout RA RE	lid voorzitter Auditcommissie
mevrouw mr. drs. H. Scholte	lid voorzitter commissie Kwaliteit & Veiligheid

Samenstelling van de Raad van Toezicht per 1 januari 2025.

Op 31 december 2024 is de heer H. Kuypers volgens rooster afgetreden. De kandidaat die naar voren is gekomen uit de werving en selectieprocedure heeft zich helaas in december 2024 voorafgaand aan het benoemingsbesluit vanwege omstandigheden aan zijn zijde teruggetrokken. De Raad van Toezicht blijft ook met vier leden bevoegd, maar dient onverwijld een vijfde lid te werven. Hier is meteen mee gestart.

4.3 Medezeggenschap cliënten: Cliëntenraden 2024

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

De raden worden gevormd door cliënten/bewoners, hun contactpersonen en mensen die zich op andere wijze betrokken voelen. De raden behartigen het algemeen belang van de bewoners en cliënten. Het overleg met de Lokale Cliëntenraden wordt namens de bestuurder gevoerd door het hoofd Zorg en de manager Zorg & welzijn. De Lokale Cliëntenraden vergaderen gemiddeld zes- of zevenwekelijks. De bestuurder neemt per Lokale Cliëntenraad één keer per jaar deel aan hun vergadering.

Uit iedere Lokale Cliëntenraad nemen afgevaardigden deel aan de Centrale Cliëntenraad. De Centrale Cliëntenraad heeft twee zetels voor onafhankelijke leden die geen zitting hebben in een Lokale Cliëntenraad.

De Centrale Cliëntenraad heeft in 2024 elf keer vergaderd. Om de andere keer is dit een overlegvergadering met de bestuurder. Voorafgaand aan iedere overlegvergadering vindt een overleg tussen voorzitter en bestuurder plaats. Twee keer per jaar vindt de overlegvergadering plaats in aanwezigheid van het lid van de raad van toezicht met de portefeuille Kwaliteit en Veiligheid. Er is een medezeggenschapsregeling voor medezeggenschap op het centrale niveau en een medezeggenschapsregeling voor medezeggenschap op het lokale niveau. Hierin staat uitgewerkt hoe de formele medezeggenschap binnen zorggroep Maas & Waal is geregeld en hoe de verdeling van bevoegdheden ontleend aan de WMCZ tussen de CCR en de Lokale Cliëntenraden is. In het najaar van 2024 is gestart met de evaluatie van de medezeggenschapsregelingen. Dit gebeurt op grond van ervaringen uit de recente jaren en met oog voor de verwachte toekomstige ontwikkelingen. De raden hebben een ondersteuner ten behoeve van de voorbereiding, planning, verslaglegging en uitvoering van vergaderingen. Alle leden van de Cliëntenraden zijn vrijwilligers en ontvangen een onkostenvergoeding.

Landelijke Commissie van Vertrouwenslieden

Zorggroep Maas & Waal is via het LOC aangesloten bij de Landelijke Commissie van Vertrouwenslieden.

Samenstelling Centrale Cliëntenraad op 31 december 2024

Op 31 december 2024 zijn lid van de Centrale cliëntenraad (CCR):

- ~ Mevrouw E. Bruisten, mevrouw R. Nijssen en de heer W. de Waal namens Alde Steeg te Beuningen
- ~ De heer H. Timmer en de heer H. Vissers († jan. 2025) namens De Kasteelhof te Druten
- ~ Mevrouw M. de Ruiten-Coppes namens St. Elisabeth te Beneden-Leeuwen
- ~ Mevrouw R. Nijssen namens Waelwick in Ewijk
- ~ De heer B. van der Meer, onafhankelijk lid
- ~ De heer J. van Sonsbeek, onafhankelijk lid en voorzitter

Het dagelijks bestuur wordt gevormd door de heer van J. van Sonsbeek (voorzitter) en de heer H. Timmer (vicevoorzitter). Er is in 2024 een vacature voor een vertegenwoordiger van St. Elisabeth.

Betrokkenheid van de CCR in 2024:

- ~ de Missie, visie & ambities (het Koersplan Thuis in aandacht).
- ~ de ontwikkeling en de Kwalitatieve analyse onvrijwillige zorg
- ~ de visie op vrijheid
- ~ strategisch vastgoedplan (SVP) en verbouwplannen
- ~ de financiële situatie 2024 en 2025 en te treffen maatregelen
- ~ inrichting van de huiskamer
- ~ visie op eten en drinken
- ~ overleg met Zorgkantoor
- ~ externe audit
- ~ de menu's

Uitgebrachte adviezen en instemmingen:

- ~ de missie, visie en ambities van zorggroep Maas & Waal: het Koersplan Thuis in Aandacht
- ~ de keuze kwaliteitsindicatoren verslagjaar 2023
- ~ het bestuursverslag 2023 en de jaarrekening 2023
- ~ het aangepaste beleidsplan onvrijwillige zorg
- ~ de visie op vrijheid
- ~ de profielschets lid van de Raad van Toezicht (aandachtsgebied bedrijfsvoering)
- ~ het in rekening brengen van kosten voor gebruik woonruimte na 7 dagen na overlijden of vertrek bewoner
- ~ de benoeming van een kandidaat-lid Raad van Toezicht
- ~ de aanpassing van het schoonmaakrooster van de huishoudelijk dienst op zon- en feestdagen
- ~ de begroting van zorggroep Maas & Waal 2025
- ~ de gedragscode cliënten en bezoekers
- ~ de visie op eten en drinken.

Themabijeenkomst 2024

In maart 2024 zijn de leden van Cliëntenraden, een afvaardiging van de OR en een afvaardiging van leidinggevenden en stafmedewerkers bijeen gekomen om kennis en ervaringen over Samen Zorgen te delen. Samen Zorgen beoogt het betrokken houden van naasten bij de zorg en het dagelijks leven van de bewoner/client, ook nadat deze bij zorggroep Maas & Waal is komen wonen. Gezamenlijk is de vraag wat bijdraagt aan het Samen Zorgen beantwoord:

- stimulering van 'het open, goede gesprek professional-cliënt/bewoner-mantelzorger'
- het niet voorbijgaan aan wat kan de bewoner/cliënt zelf kan of zelf weer kan leren
- het met kleine stapjes beginnen over Samen Zorgen zodra het familielid verhuist naar het verpleeghuis.
- het wederzijds uitspreken van verwachtingen: duidelijke informatie wat verwacht mag worden van zorggroep Maas & Waal en wat van de familie verwacht wordt
- een uitnodigende houding en de juiste toon van medewerkers
- een uitnodigende inrichting van de ruimte
- het op één lijn zitten van medewerkers over rol en mogelijkheden van naasten

Ook is een aantal suggesties gedaan om het Samen Zorgen te versterken:

- vrijwilligers kunnen mantelzorgers welkom heten en wegwijs maken binnen een afdeling/locatie
- het scholen van mantelzorgers en vrijwilligers op Algemene Dagelijkse Levensverrichtingen
- het faciliteren van mantelzorgersbijeenkomsten/lotgenotencontact

Het was een positieve bijeenkomst waarin breed gedeeld werd dat in de toekomst inzet van mantelzorgers en vrijwilligers in de zorg aan cliënten en bewoners wenselijk én noodzakelijk is.

Het jaarverslag 2024 van de CCR is toegevoegd in de bijlage.

4.4 Medezeggenschap medewerkers: Ondernemingsraad (OR) in 2024

De overlegvergadering van bestuurder en de OR vindt zes wekelijks plaats. Ook de manager HRM&O neemt deel aan deze vergadering. De overlegvergadering wordt voorafgegaan door een agenda-overleg tussen de bestuurder, manager HRM&O en bestuurssecretaris en het dagelijks bestuur van de OR. Indien ontwikkelingen dat vereisen vindt ad hoc-overleg plaats tussen bestuurder en (dagelijks bestuur) van de OR. Tweemaal per jaar vindt de overlegvergadering plaats in aanwezigheid van het lid van de raad van toezicht met de OR-contacten in de portefeuille.

Samenstelling Ondernemingsraad op 31 december 2024

- a. Esther van Zachten, voorzitter
- b. An Cobussen, plaatsvervangend voorzitter
- c. Kathy van Gelder, lid
- d. Simone Meurs, lid
- e. Christa van Oijen, lid
- f. Roy de Swart, lid
- g. Alphons Taks, lid
- h. Henriette Toebast, lid
- i. Janny van Wijk, lid

Advies- of instemmingsaanvragen 2024

- ~ Klokkenluidersregeling en benoeming vertrouwenspersoon in het kader van de klokkenluidersregeling
- ~ Aanpassing roosterregels van toepassing bij rooster gebonden medewerkers
- ~ Plan van Aanpak Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E)
- ~ Lestijdvergoeding BBL
- ~ Wijzigingen organisatiestructuur
- ~ Huishoudelijke dienst op zondagen en (eerste)feestdagen
- ~ Selectieprocedure Hoofden Services
- ~ Aanstelling manager Facilitair Bedrijf
- ~ Profielschets leden Raad van Toezicht
- ~ Benoeming lid Raad van Toezicht
- ~ Aanpassing attentieregeling medewerkers

Daarnaast is met de OR overleg gevoerd over een groot aantal overige onderwerpen, waaronder de ontwikkeling van de financiële situatie, de inzet van zzp-ers, het strategisch vastgoedplan, de ontwikkeling van het Facilitair Bedrijf, Samen Zorgen, en de ontwikkelingen in Nonna-verband.

Het jaarverslag 2024 van de OR is toegevoegd in de bijlage.

4.5 Zorgadviesraad (ZAR)

Medio 2024 is de Zorgadviesraad (ZAR) geïnstalleerd. Aan de ZAR nemen acht medewerkers vanuit zorg & welzijn deel. Op termijn wordt de samenstelling verbreed met medewerkers uit de behandeldienst. De ZAR adviseert het bestuur en MT vanuit de professionele, werkinhoudelijke optiek over het organisatiebeleid.

5. Beleid, inspanningen en prestaties

Het Koersdocument 'Thuis in aandacht'

In februari 2024 is het Koersdocument 'Thuis in aandacht' vastgesteld. Deze koers is het antwoord op de maatschappelijk opgave waar zorggroep Maas & Waal voor staat. Onderstaand de missie, visie en ambities die de aanstaande jaren de leidraad vormen voor het beleid van zorggroep Maas & Waal.

Missie

Onze missie is:

Elk mens wil waardig oud worden en zo lang mogelijk het leven leiden op een manier die bij hem of haar past. In samenspel met de kwetsbare oudere en het sociale netwerk bieden wij passende ondersteuning en zorg aan ouderen in de regio Maas en Waal.

Visie

Onze missie realiseren we alleen als we:

- alle betrokkenen – inwoners, medewerkers, vrijwilligers, cliënten en naasten – als partner zien én uitnodigen om mee te denken en mee te doen;
- samenwerken in het (zorg)netwerk en met stakeholders in de regio;
- werken aan preventie en/of uitstel van de vraag naar zorg;
- schaarste accepteren, experimenteren met slimme (technologische) oplossingen en zo digitaal als mogelijk werken;
- uitgaan van de veerkracht van mensen en van wat hun leven betekenis geeft.

Ambities

Zodoende werken we aan de volgende ambities om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke opgave:

- we werken aan **Zorgzame** buurten in de regio Maas en Waal;
- we verbinden **Mensen** die zich vakkundig en met plezier inzetten;
- we richten ons op wat zinvol is voor een **Waardige** laatste levensfase.

Motto en kernwaarden

Ons motto is Thuis in aandacht. Onze kernwaarden: vanuit verbinding, veerkracht en vakkundigheid. Aandacht maakt het leven fijner. In het groot maar zeker ook in het klein. Aandacht is de basis van onze verbinding met elkaar, met onze bewoners, cliënten en hun naasten, onze vrijwilligers en met andere mensen en organisaties om ons heen. Daardoor kunnen we samen veerkrachtig zijn en vanuit vakkundigheid samen de goede keuzes maken. Om de maatschappelijke uitdagingen aan te gaan en onze ambities te realiseren. Bij zorggroep Maas & Waal zijn wij thuis in aandacht.

Leeswijzer Hoofdstuk 5

In paragraaf 5.1 worden de algemene ontwikkelingen en de activiteiten om onze missie te realiseren toegelicht.

Paragraaf 5.2 geeft aan op welke wijze zorggroep Maas & Waal in 2024 werkte aan kwaliteit.

Paragraaf 5.3 geeft het financieel beleid in 2024.

Paragraaf 5.4 geeft een overzicht van de bedrijfsvoering en het risicomanagement. Ten slotte geeft de toekomstparagraaf in paragraaf 5.5 een blik op de verwachte toekomstige ontwikkelingen die invloed hebben op zorggroep Maas & Waal.

5.1. Belangrijke algemene ontwikkelingen en activiteiten

In deze paragraaf worden de volgende ontwikkelingen besproken:

- 5.1.1 Behoud financieel gezonde organisatie
- 5.1.2 Organisatie-ontwikkeling
- 5.1.3 Ontwikkelingen voortkomend uit het Ambitieplan, Samen Zorgen en Re-ablement
- 5.1.4 Activiteiten voortkomend uit het Onderhoudsplan
- 5.1.5 Ontwikkelingen vastgoed zorggroep Maas & Waal
- 5.1.6 Ontwikkelingen en activiteiten in Netwerk Nonna en in Zorg in mijn Wijk

5.1.1 Behoud financieel gezonde organisatie

Het financieel resultaat was in 2023 substantieel lager dan voorgaande jaren. Dit omdat de opbrengstenstijging onvoldoende was om de kostenstijging te compenseren. Aan de opbrengstenkant was in 2023 sprake van relatief lagere bedbezetting dan in voorgaande jaren. Het relatief hoge verzuim en inflatie hebben gezorgd voor kostenstijging. Er is in 2023 voor gekozen om in 2024 en 2025 te werken met een negatieve begroting met maatregelen om opbrengsten en kosten weer in evenwicht te brengen zodat zorggroep Maas & Waal een gezonde organisatie blijft. De maatregelen betreffen het investeren in verzuimbegeleiding en verzuimreductie, het beter op elkaar afstemmen van bedrijfsprocessen zodat de gemiddelde bedbezetting stijgt, het terugbrengen van de bezetting van de roosters waar dit verantwoord is en door het nauwlettend monitoren van uitgaven. In het MT zijn maandelijks de effecten van deze maatregelen beoordeeld. Dit heeft in 2024 geleid tot het realiseren van de begroting 2024 en zicht op een begroting met een positief resultaat in 2026.

5.1.2 Organisatie-ontwikkeling

a. Doorontwikkeling Facilitair Bedrijf

In het Facilitair Bedrijf is een aangepaste structuur gerealiseerd. Er is een managementlaag vervallen en per 1 januari 2024 is ICT onder het Facilitair Bedrijf gebracht als uitvloeisel van de herstructurering van de afdeling Informatiemanagement. Als vervolg op de uitkomsten van de in 2023 uitgevoerde scan van het Facilitair Bedrijf teneinde deze toekomstproof te maken, is het project 'Eten en Drinken' gestart. Dit heeft geleid tot een bijgestelde visie op Eten en Drinken.

b. Herstructurering voormalige afdeling Informatiemanagement

Nadat de afgelopen jaren organisatie breed een grote inhaalslag is gemaakt op het terrein van de ICT-infrastructuur, de inrichting van de moderne werkplek en de voorbereiding van implementatie van nieuwe zorgdomotica, is gekozen voor het onderbrengen van de ICT-ondersteuning bij het

Facilitair Bedrijf. Het functioneel beheer en advies zijn ondergebracht bij de afdeling HRM&O, aangestuurd door een te werven hoofd Ontwikkelen en Leren onder de manager HRM&O. De afdeling Leren en Ontwikkelen is een nieuw gevormde afdeling om de verbinding tussen het inzetten van nieuwe technieken en de ondersteuning gebruikers te versterken.

Het beleid en advies op het terrein van Informatiemanagement en informatieveiligheid (waaronder de compliance NEN 7510 en NIS2) is ondergebracht bij het Bestuursbureau.

c. Ontwikkeling Behandeldienst

De Behandeldienst is in 2024 gestart met een ontwikkeltraject om in navolging van de koers van zorggroep Maas & Waal, de zorgafdelingen te ondersteunen om te focussen op welzijn en de waardige laatste levensfase. Ook het bieden van expertise aan de eerste lijn ten behoeve van kwetsbare ouderen in de thuissituatie is een nieuwe opdracht. Het ontwikkeltraject betreft zowel de bedrijfsvoering en het duale management, als de inhoud van het werk van professionals binnen vakgroep(en).

d. Ontwikkeling organisatiecultuur met het oog op transitie in lijn met de leidende principes

Om in teams het gesprek te stimuleren over de veranderingen die horen bij de transitie waar de organisatie voor staat, heeft het theaterduo Tiny en Tonny op alle locaties interactief theater gebracht. Onderwerp is het omgaan met veranderingen, dat het 'we doen het altijd zo' niet meer opgaat, dat het open gesprek belangrijk is en dat mensen tijd mogen hebben om te wennen aan een nieuwe situatie.

e. Aflopen handhavingsmoratorium wet Dba

In 2024 is gewerkt aan het verminderen van de inzet van zzp-ers. Dit is gebeurd door kritisch te zijn over de noodzaak tot het invullen van een openstaande dienst, door het stimuleren van zzp-ers om een dienstverband aan te gaan en door te onderzoeken of substitutie van taken verricht door een verzorgende naar een professional met minder schaarste mogelijk is. Dit heeft daadwerkelijk geleid tot minder inzet van zzp-ers. In de wijkzorg en verpleegkundige dienst worden nagenoeg geen zzp-ers meer ingezet. Op de zorgafdelingen gebeurt dit nog wel. Het volledig stopzetten van de inzet van zzp-ers lukt hier helaas nog niet zonder dat de zorgcontinuïteit wordt geraakt.

5.1.3 Ontwikkelingen voortkomend uit het Ambitieplan, Samen Zorgen en Reablement

Aan het Ambitieplan wordt uitvoering gegeven door middel van teamopdrachten die volgen uit de ambities uit het Koersplan Thuis in Aandacht. Hierbij worden medewerkers in de gelegenheid gesteld hun ideeën over de ambities in de praktijk te brengen. De medewerkers die aan de slag gaan vormen samen een tijdelijk 'Bouwteam' onder leiding van een opdrachtgever. Aan het Bouwteam kunnen ook cliënten/bewoners, mantelzorgers of medewerkers van andere organisaties deelnemen. Het werken volgens de methodiek kortcyclisch werken is de sleutel. Er is een aantal interne coaches (een EVV-er, een wijkverpleegkundige, een adviseur kwaliteit, behandelaren en de adviseur zorg & welzijn) geschoold om de opdrachtgever van het Bouwteam te coachen op deze methodiek. De Bouwteams delen hun resultaten met collega's in het halfjaarlijkse 'Superdemo' dat toegankelijk is voor alle medewerkers. Daarna vindt het zMW-Beraad (met een afvaardiging van alle gremia) plaats om een advies op te stellen voor de teamopdrachten voor het volgende half jaar. Het Bouwteam wordt na afronden van de opdracht weer opgeheven. Deze manier van werken biedt iedere medewerker de mogelijkheid om deel te nemen aan het invoeren van en/of experimenteren met nieuwe manieren van werken. Resultaten van Bouwteams worden gepubliceerd op het intranet en komen aan de orde tijdens het jaarlijkse Inspiratieplein voor professionals.

Hieronder staan per ambitielijn de Teamopdrachten waaraan is gewerkt in 2024.

Ambitie lijn: Zorgzame buurten in de regio Maas & Waal

1. Schets de kenmerken en voorwaarden van een zorgzame buurt voor de locatie Hey-Acker uitmondend in een intentieovereenkomst met woningcorporatie De Kernen en de gemeente West Maas en Waal
2. Onderzoek, in samenspel met andere stakeholders, wat de behoeften op het gebied van wonen en welzijn zijn van bewoners direct in de omgeving van De Kasteelhof en Alde Steeg
3. Ontwikkel initiatieven samen met bewoners in en rondom De Kasteelhof/De Hof die bijdragen aan de onderlinge verbinding én het voor elkaar zorgen door buurtgenoten.

Ambitielijn: Mensen die zich vakkundig en met plezier inzetten

1. Geef uitvoering aan Samen Zorgen door het ondersteunen en afronden van vijf initiatieven met passende taal en communicatie-uitingen
2. Maak een plan, bedenk activiteiten/interventies om het verzuim dat beïnvloedbaar is te reduceren
3. Test en borg werkwijzen ter versterking van de onderlinge verbinding van deze collega's en toename in het werkplezier
4. Ga na wat collega's met risico op uitval vanwege lichamelijke belasting tegenhoudt om deel te nemen aan beschermende activiteiten. Ontwikkel en test twee initiatieven die die belemmeringen weg te nemen.

Ambitielijn: Aandacht voor een Waardige laatste levensfase

1. Zorg voor een leefomgeving waarin onze bewoners zich vrij kunnen bewegen. Realiseer als onderdeel hiervan leefcirkels voor een aantal afdelingen op de locatie in Beneden-Leeuwen
2. Bedenk manieren die ervoor zorgen dat Positieve Gezondheid vertrekpunt wordt voor ons dagelijks handelen
3. Breng in kaart wat collega's uit de zorgteams nodig hebben om beter toegerust te zijn op het werken met bewoners met complex onbegrepen gedrag. Experimenteer met manieren die collega's beter in staat stellen om bewoners met complex onbegrepen gedrag te begeleiden en te zorgen voor minder stress en meer werkplezier.

Samen Zorgen

Het programma Samen Zorgen is in 2024 voortgezet. Er is ook in 2024 instrumentarium ontwikkeld, zoals:

- ~ een tool voor een huiskamergesprek over Samen Zorgen
- ~ een tool om het netwerk van de client/bewoner in kaart te brengen
- ~ een checklist te gebruiken bij verhuizing naar een locatie van zorggroep Maas & Waal
- ~ een checklist te gebruiken na overlijden van de naasten
- ~ het Levensboek te maken op de dagbehandeling;
- ~ bijeenkomsten voor partners van mensen met dementie (in samenwerking met de welzijnsorganisatie).

Re-ablement cliënten thuis en op de dagbehandeling (ViT: Vitaal Thuis)

Er is een pilot uitgevoerd om met behulp van paramedische disciplines (ergotherapie of fysiotherapie) cliënten en hun naasten die wijkverpleging of dagbehandeling ontvangen meer zelfredzaam te maken met als nevendoeel het uitstellen of verminderen van noodzakelijke professionele zorg. Uit de resultaten blijkt dat het onder voorwaarden lukt om de inzet van

professionele zorg in de Wijkverpleging sterk te verminderen/uit te stellen. Naar aanleiding van deze pilot wordt deze werkwijze ingevoerd in andere regio's binnen de wijkverpleging en dagbehandeling.

5.1.4 Activiteiten voortkomend uit het Onderhoudsplan

In het Onderhoudsplan staan de activiteiten die nodig zijn om de organisatie te onderhouden, om te blijven voldoen aan wet- en regelgeving, de basis op orde te houden en om randvoorwaarden te realiseren voor de ambities van zorggroep Maas & Waal. Het Onderhoudsplan wordt per half jaar vastgesteld.

Schrappen of Snappen

Een vast onderdeel van het Onderhoudsplan is het programma Schrappen of Snappen. Dit programma richt zich op het voorkomen van onnodige (administratieve) handelingen in de zorg en ondersteuning aan de cliënt/bewoner. Het project roept medewerkers op kritisch te kijken naar hun werk: waarom administreren we dit, wat kan eenvoudiger en/of minder belastend voor medewerker of cliënt/bewoner/familie? Voorbeelden uit 2024 zijn:

- ~ het stoppen met als overbodig beoordeelde metingen
- ~ afschaffing van het fysiek ondertekenen van de zorgleveringsovereenkomst
- ~ het efficiënter inrichten van planning en registratie op de dagbehandeling
- ~ het schrappen van het tekenen voor ontvangst van tags door cliënten/contactpersonen

Overstap naar de Moderne Werkplek

In 2023 zijn de voorwaarden qua ICT-werkplek en -infrastructuur gerealiseerd voor de overstap naar de Moderne Werkplek (Microsoft 365). Deze overstap heeft begin 2024 plaatsgevonden.

Start invoering nieuwe zorgdomotica op alle locaties

In 2023 is nieuwe zorgdomotica ingevoerd op de locaties St. Elisabeth en De Kasteelhof. In 2024 is dit gebeurd op de overige locaties. De zorgdomotica biedt mogelijkheden voor toepassing van leefcirkels waardoor bewoners die nu beperkt worden in hun gaan en staan meer vrijheden kunnen krijgen. De invoering van leefcirkels is in 2024 gestart op de locatie St. Elisabeth. Daarna staat invoering op De Kasteelhof op de rol.

Oplevering nieuwe website zMW

In het voorjaar van 2024 is de website van zorggroep Maas & Waal vernieuwd. De hoeveelheid tekst is sterk verminderd, de rol van het beeld(materiaal) is vergroot en de inhoud wordt meer gelaagd aangeboden. De foto's die gebruikt zijn, zijn foto's van medewerkers en cliënten/bewoners. De website kan hiermee beter gebruikt worden om mensen te leiden naar informatie over het verblijf en behandeling.

Meeroosteren (zelfroosteren)

Na een succesvolle pilot in 2023 is in 2024 het meeroosteren (zelfroosteren) door medewerkers op nagenoeg alle afdelingen ingevoerd. Dit is gepaard gegaan met het uniformeren van het roosterproces voor de verschillende afdelingen.

Informatieveiligheid en Cybersecurity

Zorggroep Maas & Waal laat periodiek een penetratietest doen. Op basis hiervan worden maatregelen genomen om potentiële kwetsbaarheden in onze ICT-omgeving aan te pakken en het risico op cybercriminaliteit te verkleinen. Het Handboek Zorgcontinuïteit is aangevuld met de handelwijze indien de zorgverlening door een cyberincident wordt belemmerd. Zorggroep Maas &

Waal neemt deel aan het Kernteam Informatisering & Technologie van Netwerk Nonna om samen te werken op het terrein van ondersteuning van Informatieveiligheid (zie paragraaf 5.1.6a).

Actualisatie functiehuis

Om de functiebeschrijvingen van medewerkers weer in lijn te laten zijn met de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van medewerkers, zijn de functiebeschrijvingen geactualiseerd. De functies binnen de domeinen verpleging en verzorging, facilitair en behandeling zijn in 2023 en 2024 grotendeels afgerond. De functies staf en ondersteuning zijn geactualiseerd in 2024. Een resterend, klein aantal functies wordt geactualiseerd in 2025.

Risico-Inventarisatie & Evaluatie (RI&E)

Er is in 2022 een applicatie geselecteerd en aangekocht om de RI&E te actualiseren. Door toepassing van de applicatie in de teams zijn de werkplekken aan de Arbowetgeving getoetst, zijn bevindingen ingebed in het arbo-managementsysteem en wordt het risicobewustzijn van medewerkers vergroot. De RI&E's zijn in 2022, 2023 en 2024 in alle teams afgenomen. Op basis hiervan is per team een plan van aanpak gemaakt.

Verzuimbegeleiding

In 2024 zijn alle leidinggevenden aanvullend geschoold en ondersteund om het verzuim op hun afdeling te begeleiden en het gesprek met medewerkers aan te gaan. Hierbij is de focus nog meer verlegd naar preventie. In alle teams is aandacht gegeven aan de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers om problemen tijdig te bespreken met leidinggevenden om hierdoor verzuim zoveel mogelijk te voorkomen. In de loop van 2024 is het verzuim afgenomen ten opzichte van het jaar ervoor.

5.1.5 Ontwikkelingen vastgoed zorggroep Maas & Waal

Ontwikkeling Strategisch Vastgoedplan

In 2024 is het Strategisch Vastgoedplan betreffende het vastgoed van zorggroep Maas & Waal opgesteld. Dit plan gaat uit van de verwachte demografische ontwikkeling in de regio, de ontwikkeling van de vraag naar wonen/welzijn/zorg in de regio, de verwachte financiële kaders en de koers/ambitie van zorggroep Maas & Waal. Op basis van het plan is in 2024 een prioritering van investeringen in vastgoed gemaakt.

De Hey-Acker, Beneden-Leeuwen/Rozenstraat

De Hey-Acker is een voormalig verzorgingshuis in Beneden Leeuwen. De aanbestedingsprocedure om hier appartementen voor ouderen te vestigen liet eind 2023 een forse overschrijding zien van het beoogde stichtingskostenbudget, waardoor de ontwikkeling on hold is gezet. In 2024 hebben gemeente West Maas en Waal, Woonstichting De Kern en zorggroep Maas & Waal de intentie uitgesproken om samen met omwonenden een zorgzame buurt te ontwikkelen op de locatie De Hey Acker/Rozenstraat. De ervaringen die hier worden opgedaan worden gedeeld met Nonna-partners.

Huize Henricus, Wamel

Ook Huize Henricus is een voormalig verzorgingshuis. Deze is gevestigd in Wamel. Het initiële plan was het vestigen van appartementen voor ouderen. Ook in dit geval hebben concept-prijsopgaves overschrijdingen van het budget laten zien. Hierop is zorggroep Maas & Waal in gesprek gegaan met een partij om de ontwikkeling van het pand over te nemen.

Waelwick, Ewijk

De locatie Waelwick van zorggroep Maas & Waal huisvest geriatrische revalidatiezorg, dagopvang, kantoorruimtes, lesruimte en facilitaire voorzieningen. Het pand is verouderd en renovatie blijkt niet doelmatig. De verkenningen van de mogelijkheden om op termijn nieuw te bouwen zijn gestart. In 2023 en 2024 zijn noodzakelijke investeringen gedaan om het huidige gebruik nog een aantal jaren te kunnen continueren.

Uitbreiding Kriek, Alde Steeg Beuningen

De voorbereidingen zijn gestart om het bestaande pand uit te breiden met 10 plaatsen.

Duurzaamheid

Zorggroep Maas & Waal voldoet aan de wettelijke verplichtingen omtrent duurzaamheid zoals het aanbrengen van LED-verlichting en een rapportage CO2-reductie. Daarnaast wordt in vervangingsbeslissingen aandacht besteed aan duurzaamheid, zoals het gasloos maken van panden, warmtepompen die aardwarmte gebruiken (bodem warmtewisselaars), warmteterugwinning en elektra-opwekken met PV-panelen. Het vergroten van de duurzaamheid van de huisvesting van zorggroep Maas & Waal maakt onderdeel uit van het nieuwe Strategisch Vastgoedplan.

5.1.6 Ontwikkelingen en activiteiten in Netwerk Nonna en in Zorg in mijn Wijk

5.1.6a Netwerk Nonna

Doel van het Netwerk Nonna is het aanjagen en ondersteunen van de transitie van de VVT in de regio Nijmegen en omstreken. Onderstaand een aantal activiteiten met impact op zorggroep Maas & Waal.

Regionaal Wachtlijstbeheer Langdurige Zorg: Nonna Wijzer

De Waalboog, ZZG Zorggroep, Kalorama, Aqua Viva, Malderburgh, Huize Rosa, Gasthuis Millingen, OBG en zorggroep Maas & Waal hebben het initiatief genomen tot gezamenlijk wachtlijstbeheer voor langdurige zorg. Het doel is een goede benutting van de in de regio beschikbare Wlz-capaciteit. Neveneffect is dat de administratieve belasting door vermindering van dubbele administraties vermindert, en er een beter inzicht ontstaat in vraag en aanbod. Belangrijke kenmerken van het wachtlijstbeheer zijn dat de wens van de client/bewoner leidend is voor de plaatsing en dat elke organisatie zelf de inhuizing oppakt na toewijzing.

Regionaal Eerstelijns Consultatie Centrum (RECO)

Zorggroep Maas & Waal, ZZG Zorggroep, De Waalboog en Kalorama hebben gezamenlijk een Consultatie Centrum ontwikkeld om specialistische kennis uit de (intramurale) ouderenzorg ter beschikking te stellen aan de eerste lijn ten behoeve van kwetsbare ouderen in de thuissituatie. Het gaat bijvoorbeeld om expertise van de specialist ouderengeneeskunde of de GZ psycholoog. Dit RECO werkt met een gezamenlijk aanmeldpunt voor consultatievragen. Het RECO is in oktober 2024 gestart en heeft in 2024 reeds meer dan 100 consultatieverzoeken ontvangen.

Nonna regionale flex-pool: Nonna Werkt

In Nonna-verband is een regionale flex-pool ingericht, genaamd Nonna Werkt. Zorggroep Maas en Waal is één van de eerste organisaties die aansluit. Nonna Werkt heeft een eigen planningspakket,

houdt de opleidingsregistratie van flexkrachten bij en ondersteunt organisaties om te voldoen aan hun behoefte.

Samenwerking op overige domeinen:

- Nijmeegse VVT-instellingen werken in Nonna-verband samen in het projectteam Informatisering & Technologie aan **informatieveiligheidsbeleid**. Een extern adviseur begeleidt de verschillende organisaties om het Informatieveiligheidsbeleid in te richten (NEN7510/NIS2);
- in het **HR-Leernetwerk** worden gezamenlijk HR-thema's uitgewerkt, zoals bijvoorbeeld de ontwikkeling van HR-stuurinformatie;
- op het terrein van de ontwikkeling van **zorgzame buurten** werken Nonna partners aan een aantal proeftuinen om gezamenlijk te leren en ontwikkelen;
- Op het terrein van **bewustwording van de maatschappelijke opgave** om toegerust te zijn op de toekomst, hebben activiteiten zoals de theatervoorstelling 'Mag ik je kussen' en een podcast plaatsgevonden. Doelgroepen zijn medewerkers van zorginstellingen en stakeholders zoals gemeenten, welzijnsinstellingen en woonstichtingen.

5.1.6b Regionale samenwerking in de wijkverpleging: Zorg in mijn Wijk

In 2023 is door het regionale samenwerkingsverband van aanbieders van wijkverpleging (genaamd Zorg in mijn Wijk) een aanmeldpunt ingericht om alle aanvragen voor wijkverpleging op één herkenbare plaats te kunnen melden. Via dit punt werken zorggroep Maas & Waal, Buurtzorg, Interzorg, TVN Zorgt, Verian en ZZG Zorggroep samen. Zij stemmen dagelijks onderling af wie de zorg kan leveren, waarbij er oog is voor benodigde deskundigheid, efficiënte rijroutes én de wens van de cliënt. In 2023 is deze werkwijze, ondersteund door IZA-middelen, getest in de gemeente Druten en West Maas & Waal en in 2024 is deze werkwijze geïmplementeerd in de gemeente Beuningen en de andere gemeenten in het Rijk van Nijmegen.

Daarnaast is in 2024 de introductie van het Wijkverpleegkundig Advies Gesprek voorbereid met ondersteuning van IZA middelen.

1) Implementatie aanmeldpunt Zorg in mijn Wijk

Er is een indeling in wijken gemaakt om de zorgvragen die binnenkomen aan te nemen voor 8 gemeenten in de regio, óók de gehele gemeente Nijmegen. Tevens is Zorg in mijn Wijk opengezet voor andere aanbieders in de regio dan de oorspronkelijke initiatiefnemers. Dit versterkt het volledig benutten van beschikbare capaciteit in de regio. Bovendien vermindert het de regeldruk. De wijkverpleegkundigen ervaren Zorg in mijn Wijk als een prettige werkwijze.

Eind 2024 is gestart met de registratie van de verdeelde zorgvragen over de verschillende organisaties. De data zijn niet naar natuurlijke personen herleidbaar. Met deze data wordt onder andere de toegankelijkheid van de zorg gemonitord.

In 2024 is als onderdeel van de versterking van de samenwerking het Wond Expert Team, dat alle wondzorgvragen in de regio op zich neemt, ingericht en toegevoegd aan Zorg in mijn Wijk.

2) Het Wijkverpleegkundige Advies Gesprek (WAG)

Het Wijkverpleegkundig Advies Gesprek (WAG) wordt gehouden met alle nieuwe zorgvragers. In het WAG wordt met de zorgvrager eerst nagegaan wat hij/zij zelf nog kan, welke hulpmiddelen ter beschikking staan en welk beroep op de naaste of informeel netwerk kan worden gedaan. Hierna pas wordt de vraag naar professionele zorg aan de orde gesteld.

Om medewerkers hierin te ondersteunen is met en door wijkverpleegkundigen een e-learning ontwikkeld. Tevens zijn huisartsen en transferpunten geïnformeerd over deze werkwijze. Aan hen is gevraagd om bij een verwijzing niet reeds zorg toe te zeggen. De uitzonderingen op deze regel zijn eveneens besproken en vastgelegd. In de e-learnings zijn de verschillende sociale kaarten (het aanbod op het terrein van o.a. hulpmiddelen of welzijnsdiensten) van de regio verwerkt.

5.2 Kwaliteitsbeleid 2024

In deze paragraaf wordt beschreven op welke wijze zorggroep Maas & Waal leert en werkt aan kwaliteit van zorg en wat op hoofdlijnen de uitkomsten zijn van kwaliteitsregistraties betreffende de kwaliteit van zorg.

Leren en werken aan kwaliteit

Halfjaarrapport Kwaliteit van Zorg

Bestuur en Managementteam bespreken halfjaarlijks de uitkomsten van de verschillende kwaliteitsregistraties zoals hieronder in deze paragraaf genoemd. Door deze registraties in samenhang met elkaar te beschouwen ontstaat een samenhangend beeld van de kwaliteit van zorg. In 2024 is een voorzichtige start gemaakt met het verwerken van kwalitatieve informatie in het Halfjaarrapport Kwaliteit van Zorg.

Kwaliteitsoverleggen 2024

Ieder zorgteam of combinatie van teams (m.u.v. de geriatrische revalidatiezorg) houdt ieder jaar een kwaliteitsoverleg onder leiding van het hoofd Zorg en met ondersteuning van een adviseur Kwaliteit & Beleid. Deelnemers zijn een multidisciplinaire afvaardiging (zorg én welzijn) van de teams. Het doel is het reflecteren op de kwaliteit van zorg/kwaliteit van bestaan. Input is de informatie uit onder andere de kwaliteitsregistraties (zoals cliëntervaringen, incidentanalyses, auditbevindingen) en/of een thema. De bespreekpunten uit het kwaliteitsoverleg worden vastgelegd. Een half jaar later volgt een overleg om de stand van zaken te evalueren.

In 2024 heeft het thema Samen Zorgen aandacht gehad in de Kwaliteitsoverleggen. Dit leidde tot onderstaande reflecties:

- we maken vaak niet duidelijk wat we van de familie verwachten;
- familieleden denken soms dat zij het niet mógen overnemen;
- wanneer je activiteiten 'overneemt' van mantelzorgers ontnem je hen ook een mogelijkheid tot waardevol contact;
- bewoners zijn bang hun familieleden te belasten en denken hierdoor dat formele zorgverleners het zorgen moeten overnemen;
- kijk verder dan de eerste contactpersoon, ook iemand anders uit het sociale netwerk van de bewoner kan samen willen zorgen;
- begin met het afstemmen van de verwachtingen bij de verhuizing. Het is makkelijker bij nieuwe bewoners om in te spelen op Samen Zorgen dan bij bewoners die al lang bij ons wonen.

Deze reflecties zijn meegenomen in het programma Samen Zorgen: zo is er o.a. een checklist voor EVV'ers en een checklist voor welzijnsbegeleiders gemaakt, waarin verwachtingenmanagement bij de verhuizing in concrete taal een belangrijk onderdeel is.

Bij het herzien van de website van zMW is rekening gehouden met deze reflecties. Deze website is een belangrijke ruggensteun voor cliënten en hun verwanten en voor medewerkers om beleid van zorggroep Maas & Waal toe te lichten.

Leren uit incidenten in de cliëntenzorg

Meldingen van incidenten en gevaarlijke situaties (Melden Incidenten Cliëntenzorg: MIC) door onzorgvuldig handelen of tekorten in het zorgsysteem, worden in eerste instantie behandeld door de MIC-aandachtsvelder van de zorgafdeling. 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 Kwaliteit & Beleid om ingewikkelde casussen te bespreken. Indien de analyse hier aanleiding toe geeft wordt de melding en de analyse geagendeerd voor het Kwaliteitsoverleg. In 2024 is met de aandachtsvelders MIC het proces rond het afhandelen van de meldingen besproken. De aandachtsvelders zijn unaniem van mening dat het huidig proces de tijdsinvestering waard is. Later in de paragraaf wordt de ontwikkeling van de meldingen incidenten cliëntenzorg in 2024 en over de jaren heen weergegeven.

Scholing/opleiding

Zorggroep Maas & Waal stelt jaarlijks een opleidingsplan op. In 2024 is het beoogde scholings- en opleidingsplan grotendeels gerealiseerd. Naast vak- en competentiegerichte trainingen is binnen een aantal teams begeleiding ingezet voor teamontwikkeling.

Klachten en meldingen IGJ 2024

Zorggroep Maas & Waal heeft een laagdrempelige klachtenregeling, gebaseerd op de vereisten van de Wet kwaliteit, klachten en 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 staan benoemd (1) de formele klachten die in 2024 door cliënten of hun vertegenwoordigers zijn ingediend.

Onder (2) staan de eventuele klachten die door belanghebbenden en de eventuele incidenten/calamiteiten die door zorggroep Maas & Waal zijn gemeld bij de Inspectie Gezondheid en Jeugd en onder (3) staan de eventuele 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 2024

Er zijn in 2024 drie klachten ingediend bij de Raad van Bestuur.

In twee gevallen is onderzoek verricht en heeft de bestuurder een uitspraak gedaan over de gegrondheid van de klacht. Het betreffen:

- een klacht over de uitvoering van het medisch beleid en de communicatie met familie in de langdurige zorg;

- een klacht over de communicatie met familie over het overlijden en een gebeurtenis eraan voorafgaand (geen causaliteit) in de geriatrische revalidatie.

De bestuurder is in beide gevallen gekomen tot het oordeel dat de klachten gedeeltelijk gegrond zijn. Gegronde onderdelen geven aanleiding tot verbeteractiviteiten.

Een derde klacht speelde op het terrein van de wijkverpleging. Deze klacht is besproken met de klagers, medewerkers en de clientvertrouwenspersoon. Er is geen overeenstemming bereikt maar er is wel wederzijds begrip voor elkaars positie en de noodzaak tot verdeling van inzet van schaarse zorgmedewerkers over meerdere cliënten.

(2) Gemelde incidenten/calamiteiten bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd 2024

Er zijn in 2024 geen incidenten/calamiteiten gemeld bij de IGJ. Er is in 2025 één melding gedaan bij de IGJ van een situatie die zich heeft voorgedaan in 2024 en waar mogelijkwijze sprake is van een incident/calamiteit. Er is onder leiding van een extern bureau onderzoek ingezet naar de toedracht. De IGJ heeft op basis van deze melding op voorhand bericht hier als IGJ geen nader onderzoek op te richten. Het onderzoek van zorggroep Maas & Waal naar deze situatie is bij het schrijven van dit jaarverslag nog niet afgerond.

(3) Meldingen bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd betreffende ontslag of beëindiging van samenwerking met medewerker wegens disfunctioneren 2024

Er is in 2024 één melding gemaakt bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd van ontslag of beëindiging van de samenwerking met een medewerker vanwege disfunctioneren.

Interne en externe audits

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

Deze bestaan per jaar uit (1) Interne audits en (2) externe audits.

De auditoren van de interne audit kunnen zowel medewerkers van zMW zijn als een externe partij, zoals de medicatie leverende apotheek. Resultaten van audits leiden indien daar aanleiding toe is tot aanbevelingen en verbeterafspraken.

(1) Interne audits 2024

Er zijn in 2024 twee interne thema-audits gehouden: het medicatiedistributieproces op de afdelingen en de dossiervoering.

De audit van het medicatiedistributieproces liet zien dat wordt voldaan aan de eisen omtrent netheid, opslag en beheer van medicatie. Er zijn enkele aandachtspunten genoemd zoals bijvoorbeeld het bijhouden van de openingsdata op de medicatieverpakkingen, de dagelijkse temperatuurregistratie van de koelkasten en het voorraadbeheer.

De audit op de dossiervoering liet zien dat dossiervoering is conform de vastgestelde werkwijze. Er is ruimte voor verbetering op het punt van methodisch samenwerken. De teams hebben terugkoppeling ontvangen over de onderzochte dossiers.

(2) Externe audits 2024

Externe Audit ISO 9001:2015

Medio 2023 is gekozen voor een certificerende instelling die past bij de geactualiseerde koers van zorggroep Maas & Waal: Certificatie in de Zorg. Het normenkader is de standaard ISO 9001:2015. De externe audit heeft plaatsgevonden in februari 2024.

Er is geaudit met een brede scope: alle zorg- en ondersteuningsvormen en alle locaties). Er zijn bezoeken gebracht aan de dagbehandeling, huiskamers en de afdeling geriatrische revalidatie. Er is eveneens gesproken met een afvaardiging van de Cliëntenraden en met cliënten/bewoners, revalidanten en mantelzorgers.

De indruk die de auditoren kregen van de organisatie was positief. Genoemd wordt onder andere dat:

- ~ medewerkers voelen zich betrokken en serieus genomen door bestuur en management;
- ~ er is een lerende cultuur en houding van medewerkers;
- ~ er is samenwerkingsgerichtheid, zowel intern (genoemd wordt de wekelijkse multidisciplinaire afstemming) als met andere zorgaanbieders (genoemd wordt de wijkverpleging).

De audit heeft geleid tot continuering van het Kwaliteitscertificaat. Er zijn enkel laagrisico-afwijkingen geconstateerd die bij de audit in 2025 zullen worden opgevolgd. Deze betreffen:

- (1) aandacht voor zelfredzaamheid en zingeving in het zorgleefplan,
- (2) de verbinding van teamdoelen en de koers van zMW: Thuis in aandacht,
- (3) het borgen van geleerde lessen.

Cultuuronderzoek door Arbeidsinspectie 2024

De Arbeidsinspectie heeft in februari 2024 op locatie St. Elisabeth een cultuuronderzoek gehouden met als speerpunt de psychosociale arbeidsbelasting.

De conclusie die de Inspectie trekt is overwegend positief:

- ~ betreffende participatie en consultatie werknemers: werknemers worden meer en meer betrokken bij het opstellen van beleid;
- ~ betreffende leiderschap: het leiderschap wordt als bevorderend voor gezond en veilig werken beoordeeld. De aanbeveling is om afspraken te maken over het aanspreken van medewerkers op bijvoorbeeld het onvoldoende gebruiken van hulpmiddelen;
- ~ betreffende leerfocus: er is sprake van een lerende organisatie. Medewerkers voelen zich veilig om incidenten te melden;
- ~ betreffende veilig en gezond werken: er is oog voor gezond en veilig werk. Er is nog een aantal verbeterpunten benoemd betreffende het beleid, bijvoorbeeld betreffende de RI&E.

Begin 2025 heeft de Arbeidsinspectie getoetst of de verbeterpunten zijn gerealiseerd. Geconstateerd is dat het overgrote deel is gerealiseerd.

Cliëntervaringen 2024

(1) Scores Zorgkaart Nederland 2024

Score Zorgkaart Nederland Wijkverpleging zorggroep Maas & Waal 2024: 8,7

Score Zorgkaart Nederland zorg geleverd door zorggroep Maas & Waal in 2024: 8,7

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 2024

Bij bewoners in het kader van de Wet langdurige zorg (Wlz) 2024

De bewoners en naasten beoordelen zorggroep Maas & Waal met het rapportcijfers 7,8. Deze waardering is nagenoeg gelijk aan voorgaande jaren. De respons is licht verlaagd ten opzichte van 2023.

Bij cliënten Wijkverpleging 2024

De cliënten van de Wijkverpleging geven hun zorg gemiddeld een 8,7 (respons 49%) (PREM). De score is hiermee nagenoeg gelijk aan 2023, de respons ligt hoger.

Onderzoek bij nabestaanden 2024

De respons op het nabestaandenonderzoek was 51%. 72% geeft zorggroep Maas & Waal een rapportcijfer 8 of hoger.

Inzet van onvrijwillige zorg 2024

Hieronder staat per half jaar hoeveel cliënten onvrijwillige zorg hebben ontvangen en welke maatregelen zijn toegepast.

Aantal cliënten met onvrijwillige zorg 2024

	2024- eerste half jaar	2024- tweede half jaar
Aantal cliënten	17	9
Aantal maatregelen	24	12

De meeste onvrijwillige zorg betreft het beperken van de bewegingsruimte door opname op een gesloten afdeling en/of beperking van bewegingsruimte door overige maatregelen zoals een verzwaarde deken en hansop. De tweede meest voorkomende onvrijwillige zorg is toediening van medicatie.

Door actief en multidisciplinair op zoek te gaan naar persoonsgerichte zorg en vrijwillige alternatieven, is het in 2024 gelukt om 8 maatregelen te stoppen.

Incidenten Cliëntenzorg 2024 (MIC)

Er zijn drie hoofdcategorieën incidenten cliëntenzorg. Deze betreffen agressief gedrag, valincidenten en medicatie-incidenten.

Voor wat betreft meldingen agressief gedrag van cliënten/bewoners, blijkt dat hier een lichte toename is. Het gaat om een relatief kleine groep cliënten die zich uit met agressie. Dit is in het overgrote deel van de gevallen gericht op de medewerker en in een kwart van de gevallen gericht op bezoekers, verwanten of vrijwilliger. In de wijkverpleging wordt nagenoeg geen agressief gedrag gemeld.

Het aantal meldingen van valincidenten neemt in 2024 ten opzichte van 2023 zowel in de langdurige zorg als in de wijkverpleging licht toe.

Het aantal meldingen van medicatie-incidenten is na de implementatie van elektronische toedienregistratie in 2020 fors gedaald en blijft op dit lagere niveau.

5.3 Financieel beleid 2024

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	2020	2021	2022	2023	2024
Wet langdurige zorg	44.260.283	47.264.930	48.658.893	47.881.225	51.230.994
DBC	3.183.091	3.138.594	3.381.760	3.673.076	3.963.481
WMO huishoudelijk hulp	1.156.510	1.307.096	1.128.598	1.261.280	1.376.398
Zorgverzekeringswet	2.332.288	2.213.550	2.146.501	2.163.574	2.443.238
Overige	3.664.893	2.667.756	1.628.177	2.030.352	2.230.942
	54.597.065	56.591.926	56.943.929	57.009.507	61.245.053
Trend		103,7%	100,6%	100,1%	107,4%
Kosten	53.267.508	55.029.813	56.110.397	58.385.743	61.491.870
Trend		103,3%	102,0%	104,1%	105,3%
Exploitatieresultaat	1.329.557	1.562.113	833.532	-1.376.236	-246.817
Verzuim zMW	6,73%	7,23%	8,74%	8,51%	7,95%
Verzuim landelijk	8,03%	8,46%	9,54%	8,95%	9,07%

Het financieel resultaat is substantieel verbeterd ten opzichte van 2023. Zowel aan de opbrengsten- als kostenkant zijn maatregelen getroffen. Aan de opbrengstenkant is het in 2024 gelukt de budgetplafonds voor de geriatrische revalidatie substantieel te verhogen en is het aantal geleverde uren in de huishoudelijk hulp en wijkverpleging toegenomen. Aan de kostenkant heeft het aanpassen van de dienstroosters en het minder inzetten van zzp'ers tot gevolg dat de kosten minder snel toenemen.

De financiële ratio's zijn als volgt:

	2020	2021	2022	2023	2024
Solvabiliteit	52,70%	55,60%	55,42%	56,30%	58,67%
Liquiditeit	1,32	1,42	1,38	1,24	1,32

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 gedaald naar € 34,04 mln. (2023 € 34,82 mln.) en dat is met een budgetratio (eigen vermogen gedeeld door totale baten) van 55% voldoende voor handhaving van de aansluiting bij het Waarborgfonds voor de Zorgsector (norm 15%).

5.4 Bedrijfsvoering en risicomanagement

Dagelijkse gang van zaken 2024 en de planning & controlcyclus

De dagelijkse gang van zaken wordt gestuurd door de bestuurder en het Managementteam. Er is een tweewekelijks overleg tussen bestuurder en Managementteam. In de zorg is een aantal algemene risico's te onderscheiden. Het betreft hier onder meer de beschikbaarheid van medewerkers, de stijging van de zorgvraag en –zwaarte en de druk op de tarieven. Zorggroep Maas & Waal anticipeert hierop en monitort dit met de planning & controlcyclus: het meerjarenbeleidsplan en jaarplan, de (meerjaren)begroting, de liquiditeitsbegroting en de managementrapportage.

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 is voor het beantwoorden hiervan meer gedetailleerde informatie beschikbaar.

De kwaliteitsregistraties (denk aan uitkomsten van interne audits, tevredenheidsonderzoek of kwaliteitsoverleggen) worden in de rapportage Kwaliteit van Zorg samengebracht en in onderlinge samenhang besproken. Op basis van deze bespreking worden verbetervoorstellen gedaan die ter besluitvorming worden gebracht in het overleg met bestuur en management.

Verder worden bedrijfseconomische analyses gemaakt die de besluitvorming door de bestuurder ondersteunen. Voorbeelden hiervan zijn kostprijsberekeningen voor huishoudelijke ondersteuning (WMO) en wijkverpleging (WV) ter ondersteuning van de contractonderhandelingen en het prognosemodel voor de loonkosten. Zorggroep Maas & Waal maakt voor het roosteren van personeel gebruik van een model voor capaciteitsplanning. Het rooster is afgeleid van de capaciteitsplanning.

Risicomanagement

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

Strategische risico's

Door toenemende schaarste aan medewerkers en middelen kunnen de verwachtingen over de wijze waarop de zorg wordt geleverd onder druk komen staan. Het is belangrijk het 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. Een constructieve relatie met cliënten(organisaties), overige maatschappelijke organisaties, lokale overheden en collega-zorgaanbieders is toenemend belangrijk om af te stemmen en verwachtingen te bespreken over wat ieder bijdraagt aan wonen, welzijn en zorg.

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 afwezigheid.

De mate van adoptie van toepassing van nieuwe zorgtechnologie wordt een steeds belangrijker aandachtspunt. Door interne en externe audits op het zorgproces, op technische installaties en veiligheidsvoorzieningen worden risico's tijdig gesignaleerd en worden zo nodig maatregelen getroffen.

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 of dat vervolgacties nodig zijn.

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 2024 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.

5.5 Toekomstparagraaf

De uitdagingen voor de VVT-sector zijn reeds vaak geschetst:

- krapte op de arbeidsmarkt en afname beschikbaarheid van medewerkers
- een toenemende zorgvraag zowel voor wat betreft het aantal zorgvragers als de zorgzwaarte;
- een afnemend financieel kader.

Daarbij komt dat de maatschappij te maken heeft met een onzeker politiek klimaat zowel nationaal als internationaal en snelle technologische ontwikkelingen.

Het geeft dat zorggroep Maas & Waal:

- zich richt op samenwerking en de rol op het terrein van wonen, welzijn en zorg aan de kwetsbare ouderen in de regio (de zorgzame buurt);
- de focus legt op welzijn, op kwaliteit van bestaan en op alles wat bijdraagt aan een waardige laatste levensfase;
- kleine stappen zet om tot een antwoord op de complexe opgave te komen;
- medewerkers in de gelegenheid stelt aan te sluiten op wat in de praktijk nodig is;
- investeert in de kwaliteit van de relatie van de medewerkers onderling en de relatie met de client/bewoner/mantelzorger/inwoner van de regio;
- investeert in een prettig werk- en leerklimaat;
- investeert in de draagkracht en ontwikkeling van medewerkers;
- keuzes maakt om de exploitatie en het (zorg)vastgoed toekomstbestendig te houden.

Door hier werkelijk voor te blijven gaan, kan de organisatie ook in de toekomst van waarde blijven voor de inwoners van de regio Maas & Waal.

Dit alles doet een groot beroep op het aanpassingsvermogen van medewerkers en vraagt het open staan voor nieuwe manieren van organiseren van het werk.

Het feit dat ook externe partijen zoals de Arbeidsinspectie of de certificerende organisatie CidZ stellen dat ze in zorggroep Maas & Waal een goede werkcultuur en energie zien, onderstreept het vertrouwen in een positieve toekomst.
