

[Kwaliteits-)Jaarverslag 2022



Inhoud

1 Voorwoord	4
2 Strategie, beleid en praktijk	6
2.1 Meerjarenbeleid	6
2.1.1 Schouder aan Schouder	7
2.2 Medewerker	8
2.2.1 Medewerker op 1	8
2.2.2 Medewerkersparticipatie en medezeggenschap	14
2.3 Cliënt	16
2.3.1 Persoonsgerichte zorg	17
2.3.2 Kwaliteit en veiligheid in de zorg	18
2.3.3 Kwaliteitsindicatoren kwaliteitskader verpleeghuiszorg	19
2.3.4 Cliënttevredenheidsmetingen	19
2.3.5 Interne en externe audits	20
2.3.6 Incidenten en klachten	20
2.3.7 Zorginnovatie	21
2.3.8 Brandveiligheid	22
2.3.9 Bedrijfshulpverlening	22
2.3.10 Cliëntenparticipatie en medezeggenschap	22
2.4 Digitalisering	24
2.4.1 Zorgtechnologie, domotica en e-Health	24
2.4.2 Digitale vaardigheden medewerkers	25
2.5 Samenwerkingsrelaties	25
3 Duurzame bedrijfsvoering	28
3.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	28
3.2 Zorg en wonen	29
3.3 Zorgverkoop	29
3.4 Financieel beleid	30
3.5 Risicomanagement	31
3.6 Toekomstparagraaf	33
4 Profiel van de organisatie	34
4.1 Algemene identificatiegegevens	34
4.2 Structuur van de organisatie	34
4.3 Kerngegevens	35

4.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering	35
4.3.2 Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	36
4.3.3 Werkgebieden.....	36
4.4 Zorggroep Meander in beeld	37
5 Bestuur en toezicht	39
5.1 Raad van Bestuur, directie en Raad van Commissarissen	39
5.2 Normen voor goed bestuur	39
5.3 Verslag Raad van Commissarissen 2022	40
Bijlage 1 – Uitkomsten kwaliteitsindicatoren over 2022	42
Bijlage 2 – Klachten in 2022	47
Bijlage 3 – Analyse inzet onvrijwillige zorg	49
Bijlage 4 - Kwantitatieve personele samenstelling	54

1 Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag van Zorggroep Meander. Graag staan we stil bij de belangrijkste activiteiten en resultaten die we in 2022 hebben bereikt.

De eerste maanden van 2022 gingen voor Zorggroep Meander gepaard met de nodige interne organisatorische uitdagingen. De Directeur Zorg is eind 2021 uitgevallen in verband met langdurige ziekte. De directeur Bedrijfsvoering heeft in februari 2022 zijn functie neergelegd omdat zijn ambities onvoldoende aansloten op de uitdagingen waar Zorggroep Meander op dit moment voor staat. Begin 2022 werd een interim Directeur, Charles Laurey, aangetrokken, die in heel 2022 aanbleef. Helaas leverden wervingsprocedures niet de gewenste opvolger. In 2023 zal moeten worden voorzien in een vaste invulling van de directie. Het Managementteam bleef gelukkig stabiel qua samenstelling en kon als team de grote uitdagingen in 2022 goed het hoofd bieden.

Zeker in de eerste maanden van dit jaar drukte corona een groot stempel op het welbevinden van cliënten, hun verwanten en op medewerkers en vrijwilligers. Zorggroep Meander is hard geraakt door corona. Er zijn helaas cliënten overleden en medewerkers ziek geworden. Ook na het passeren van de piek in besmettingen bleef het ziekteverzuim hoog. Dat is een onderwerp dat in alle maanden veel aandacht heeft gevraagd en ook komend jaar een uitdaging blijft. Onze medewerkers, stagiaires en vrijwilligers hebben zich met passie en betrokkenheid ingezet om ook tijdens corona de zorg zo goed mogelijk te leveren en cliënten te ondersteunen. En dat in een tijd waarin regels en maatregelen continu veranderden. Daarmee was ook 2022 een jaar die wij ons nog lang zullen herinneren.

We ontvingen in 2022 gelukkig regelmatig complimenten van cliënten en diens naasten, ondanks de moeilijke omstandigheden waarin de zorgsector verkeert. Zorggroep Meander blijft de waardering van onze cliënten ook terugzien op bijvoorbeeld Zorgkaart Nederland. Een knappe prestatie. We zijn juist daarom zo trots op onze medewerkers die elke dag met passie en inzet zorg verlenen aan onze cliënten. We willen dan ook heel veel dank uitspreken aan iedereen die juist in deze tijd, de collega's, de vrijwilligers en de cliënten en daarmee Zorggroep Meander trouw zijn gebleven.

2022 stond naast corona in het teken van het inhoud geven aan het verbeterprogramma Schouder aan Schouder voor een Gezond Meander. Er zijn zeven projecten ter hand genomen om tot zowel een mentaal als financieel gezond Meander te komen. Door middel van Ronde Tafel gesprekken zijn alle medewerkers in de gelegenheid geweest zich uit te spreken over wat Zorggroep Meander zou moeten verbeteren in de bedrijfsvoering en cultuur. Daar werden veel suggesties voor gedaan en de zeven belangrijkste onderwerpen zijn in uitvoering genomen. Door middel van een programmaorganisatie zijn deze vanaf medio 2022 in gang gezet. In 2023 leveren we de eerste resultaten op en starten we met de implementatie.

Belangrijkste doelstellingen zijn een veilige en positieve werksfeer en -omgeving en een sluitende zorgexploitatie. Al snel in de tweede helft van dit jaar kon worden vastgesteld dat er rust en meer dialoog tot stand kwam. Het klimaat in de organisatie verbeterde daarmee aanzienlijk. Ook was het financiële resultaat minder negatief dan aanvankelijk verwacht. Er is afgesloten met een verlies van €1,2 miljoen, waar de prognoses aan het begin van het jaar aanzienlijk slechter waren. Het doel van Schouder aan Schouder is om eind 2024 zwarte cijfers te presenteren.

Daarnaast zijn we met strategische vastgoedplannen aan de slag gegaan waarbij de wensen van cliënten en hun zorgvraag worden meegenomen in het vastgoedbeleid. Met name voor wat betreft Veenkade en A-Horst werken we aan plannen voor verduurzaming. Daar komt steeds meer druk op te staan omdat we in 2030 aan alle eisen van het Klimaatakkoord van Parijs moeten voldoen.

Vanuit een waardegedreven visie werkten we verder aan onze ambities voor een toekomstbestendig Zorggroep Meander. Afgelopen jaar moest er veel energie “naar binnen”. Het huis moet op orde komen. Wij hopen in 2023 ons ook nadrukkelijker in de regio te gaan presenteren. Immers ligt de toekomst in de regio door een netwerkspeler te zijn, die in het VVT veld en sociaal domein intensief samen blijft werken met huisartsen en ziekenhuizen en woningcorporaties. Dit alles mede tegen de achtergrond van het in 2022 verschenen ‘Integraal Zorgakkoord’.

Zorggroep Meander is erin geslaagd om ondanks corona en het daarmee gepaard gaande hoge ziekteverzuim en werkdruk een organisatie te blijven waar de cliënten kunnen rekenen op excellente zorg en ondersteuning en waar medewerkers met plezier en toewijding werken. Er wordt gewerkt aan een klimaat van constante verbetering en vernieuwing. Dat kan alleen maar als er de goede condities zijn om medewerkers zeggenschap te geven over hoe zij hun mooie werk kunnen uitvoeren.

Uit onze audits blijkt nog steeds dat de kwaliteit op een hoog peil staat. Maar door het zeer hoge ziekteverzuim, dat ook financiële zorgen met zich meebrengt, dreigt de kwaliteit onder druk te komen staan. Daarbij zoeken we nadrukkelijk de verdere samenwerking op binnen Espria met als doel juist in de backoffice en ondersteuningsprocessen gebruik te maken van de schaalomvang en kwaliteit van het concern. Zorggroep Meander richt zich in toenemende mate op het primaire proces, met samenwerkingspartners in de regio. Daar moet de focus en aandacht vooral op gericht zijn.

Juist op het terrein van de Wijkzorg, Revalidatie en Behandeling liggen daar grote ook financiële uitdagingen. De verliezen die we daar nu leiden moeten hoe dan ook op korte termijn worden opgelost.

In dit voorliggende jaarverslag worden de onderwerpen uit deze inleiding verder toegelicht. Wij hopen dat de lezer een goed beeld krijgt waar Zorggroep Meander voor staat. Ook voor 2023 geldt nog steeds het motto Schouder aan Schouder voor een gezond Meander. We gaan ervoor!

Namens het Managementteam van Zorggroep Meander

Charles Laurey

Directeur a.i.

2 Strategie, beleid en praktijk

2.1 Meerjarenbeleid

Onze missie

Waar staan we voor?

“Het is onze missie om ouderen in Oost-Groningen zo lang mogelijk zichzelf te laten zijn en blijven. We zijn er voor de kwetsbare oudere in de thuissituatie en, wanneer dat niet meer kan, in een omgeving die zo thuis mogelijk is. Vanuit die missie zijn wij gespecialiseerd in onder andere dementie- en geheugenproblematiek en bieden we (tijdelijke) ondersteuning als het thuis even niet lukt. De beste zorg wordt gegeven door bevlogen medewerkers. Samen zorgen we voor een werkomgeving waarin iedereen met plezier aan het werk gaat. Zodat onze mensen trots en energiek kunnen zijn.”

Onze visie

Waar gaan we voor?

“Liefdevolle zorg met aandacht voor uw leefplezier. Het liefst woont u zo lang mogelijk thuis, in uw vertrouwde omgeving, met regie over uw eigen leven. Door aandacht te hebben voor wat voor u belangrijk is, geloven wij dat u zichzelf kan zijn en blijven, thuis of zo thuis mogelijk. Dat doen we met een nuchtere blik en bevlogen medewerkers. Betrouwbaar, betrokken en met hart voor de regio, want we zijn, net als u, van hier. Onze zorgmedewerkers zijn professioneel en deskundig in hun vak. Ze werken samen in de regio en willen u zo goed mogelijk leren kennen. Met aandacht voor elkaar en liefdevolle zorg zijn zij er waar u dat het meeste nodig heeft.”

In 2022 hebben we geconstateerd dat er de afgelopen jaren onvoldoende sprake is geweest van een duurzame koers. We hebben veel ad hoc gereageerd op interne en externe ontwikkelingen, waarbij beleidskeuzes niet altijd goed zijn getoetst aan de langetermijnstrategie. Er is al langere tijd sprake van een hoog ziekteverzuim binnen Zorggroep Meander. De coronapandemie heeft hier bovendien een verzwarend effect op gehad. We zijn trots op onze medewerkers die onder buitengewone omstandigheden hebben gewerkt. Door medewerkers wordt een hoge werkdruk ervaren, we zien een hoge uitstroom van medewerkers en op sommige plekken hebben we een sfeer van moedeloosheid geconstateerd.

De komende jaren werken we met een herkenbare stabiele koers waarbij we vooral toewerken naar de te behalen resultaten. Regelmatig reflecteren en een stap terug doen in plaats van direct actie ondernemen is hierbij de grootste uitdaging voor de hele organisatie. We zijn namelijk de afgelopen jaren gewend geraakt om zaken vooral adhoc en actiegericht op te lossen.

De meerjarenstrategie van Zorggroep Meander ('Stip op de horizon 2025') is in beeld gebracht met onderstaande infographic. Hierin staan de uitgangspunten voor waar Zorggroep Meander in 2025 wil zijn.



Espria

Zorggroep Meander is één van de groepsmaatschappijen van Espria. Als holding is Espria de 'moeder' van verschillende zorgorganisaties en bedrijfsonderdelen. Daarbij is het uitgangspunt van samenwerking 'beter door samen'. In deze samenwerkingsstrategie worden vier strategische programma's onderscheiden. Dit zijn de onderwerpen waar op basis van onderlinge samenwerking de meeste toegevoegde waarde kan worden behaald voor cliënten en medewerkers:

1. Merkbaar Beter: continu leren en verbeteren in de zorg voor cliënten
2. Mens en Arbeid: vitale medewerkers en goed werkgeverschap
3. Digitaal aan Zet: benutten van digitale ontwikkelingen in de zorg
4. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

2.1.1 Schouder aan Schouder

In het voorjaar van 2022 is gestart met het in beeld brengen van de verbeterpunten binnen Zorggroep Meander. Door de hele organisatie is informatie opgehaald, in onder andere rondetafelgesprekken met ruim 140 collega's en in bijeenkomsten met Teammanagers en ondersteunende diensten. Al deze inbreng is in verschillende werksessies besproken, geclusterd en geprioriteerd. Dit heeft geresulteerd in het verbeterprogramma Schouder aan Schouder, voor een Gezond Meander. Doelstelling van dit programma is te komen tot een duurzaam mentaal en financieel gezonde organisatie, waar je met plezier je werk kan doen vanuit een duidelijke zorgvisie. In 2022 is een prioritering aangebracht op basis waarvan de eerste projectgroepen zijn gestart.

Gekozen is voor een programmatische aanpak vanwege de onderlinge samenhang tussen de verschillende projecten.

Het programma Schouder aan Schouder kent drie bewegingen die als rode draad door de projecten lopen:

1. *Van medewerkers onvoldoende in beeld naar Medewerker op 1.*
Zorggroep Meander is een organisatie waar je met plezier werkt. Goed werkgeverschap.
2. *Van medisch model naar persoonsgerichte zorg*
Cliëntwelbevinden als focus van handelen
3. *Van rode naar zwarte cijfers*
Zorggroep Meander voert een duurzaam gezonde bedrijfsvoering.

Medewerker op 1

- Leiderschap & eigenaarschap: visie, kaders en randvoorwaarden voor persoonlijk leiderschap van medewerkers en management
- Vitaliteit & duurzame inzetbaarheid: vitale en duurzaam inzetbare medewerkers die met plezier hun vak uitoefenen

Persoonsgerichte zorg

1. Roostering en kanteling werktijden: creëren van rust en voorspelbaarheid voor medewerkers met een grote mate van eigen invloed op het rooster
2. Verbeteren revalidatiezorg: naar een toekomstbestendige revalidatieafdeling
3. Samen voor de cliënt: naar cliëntwelbevinden als focus van handelen
4. Wijkverpleging in balans: toekomstbestendige wijkzorg door optimale cliëntplanning, herijking teamomvang en duidelijke teamrollen

Bedrijfsvoering

1. In- en uitdiensttreding & ICT: verbetering (digitale) processen voor een optimale digitale start bij Zorggroep Meander
2. Digitale Werkomgeving: een moderne werkplek om optimaal te kunnen (samen)werken

2.2 Medewerker

In deze paragraaf worden diverse elementen beschreven die betrekking hebben op de medewerkers van Zorggroep Meander.

2.2.1 Medewerker op 1

In Verbeterprogramma Schouder aan Schouder wordt de beweging gemaakt van “medewerkers onvoldoende in beeld” naar medewerker op 1. Zodat Zorggroep Meander de plek is voor medewerkers waar zij vol trots, met veel plezier en vitaal hun vak kunnen uitoefenen. Ook in 2022 was dit, evenals in de jaren 2020 en 2021, een uitdagende missie, gezien de uitdagingen rondom Covid-19 en de naweeën hiervan.

Covid-19

In 2022 hebben medewerkers de gevolgen van Covid-19 nog dagelijks ondervonden. Enerzijds door herhaaldelijke nieuwe oplevingen van het virus. Anderzijds doordat de afgelopen twee intensieve jaren een zware wissel hebben getrokken. Onder andere door de toegenomen werkdruk, gewijzigde werkomstandigheden op het gebied van veiligheid, hygiënepreventie en psychosociale aspecten, en de continu gevraagde flexibiliteit (vanwege uitval van collega's met corona). Daarom zijn diverse interventies op het vlak van Geestelijke verzorging, Bedrijfsmaatschappelijk werk, Psychologen en teamgesprekken om medewerkers te ondersteunen voortgezet. In 2022 werd het hybride werken steeds normaler en wisten collega's daarin beter hun weg te vinden. In 2022 is het Beleid 'Hybride werken' geïmplementeerd.

Ziekteverzuim

Het verlagen van het ziekteverzuim is en blijft een punt van aandacht binnen de VVT en ook bij Zorggroep Meander. Er was in 2020 en 2021 al een negatieve ontwikkeling zichtbaar waarmee Zorggroep Meander uitkwam op een ziekteverzuimpercentage van respectievelijk 8,8% en 13% gemiddeld. Deze stijging was overal binnen de VVT in de regio zichtbaar, maar bij Zorggroep Meander nog wat forser dan elders.

In 2022 is een kleine daling te zien naar een gemiddeld verzuim van 12.1%. Waar de VVT-sector (in de regio) in 2022 een verdere stijging van het verzuimpercentage heeft laten zien, heeft Zorggroep Meander een daling kunnen inzetten. Echter blijft het verzuimpercentage nog altijd hoger dan het gemiddelde binnen de VVT (in de regio). In 2022 is actief aandacht gebleven voor het verlagen van het ziekteverzuim. Op basis van een actieplan "Gezond Meander" zijn diverse acties in gang gezet. Een voorbeeld hiervan is het verkleinen van de "span of attention" van leidinggevendenden, om zodoende meer aandacht voor (de ontwikkeling van) medewerkers te hebben. Daarnaast worden veel preventieve trajecten aangeboden, om te voorkomen dat medewerkers in verzuim terechtkomen.

Eind 2022 is gestart met een project Vitaliteit & duurzame inzetbaarheid, dat er uiteindelijk voor moet zorgen dat medewerkers vitaal en duurzaam inzetbaar blijven. Hierdoor daalt uiteindelijk ook het ziekteverzuim.

Arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt wordt steeds krapper. Zeker in deze regio en branche is dit aan de orde. Dit gecombineerd met een complexer wordende zorgvraag maakt het steeds lastiger om vacatures in te vullen. In de verpleeghuizen slagen we er vooralsnog in om vacatures als Verzorgende IG en Verpleegkundige niveau 4 in te vullen. In de thuiszorg en voor wat betreft de HBO-Verpleegkundigen wordt dit steeds meer een uitdaging. Daardoor, maar ook door het ziekteverzuim, is in 2022 meer gebruik gemaakt van de inzet van gedetacheerden/ZZP-ers. De hoger gekwalificeerde functies in met name de behandeldienst zijn moeilijk vervulbare functies. Voor de functie Specialist Ouderen Geneeskunde wordt regelmatig gebruik gemaakt van de inzet van zelfstandig gevestigde artsen (ZZP) om aan de kwaliteitseisen te kunnen blijven voldoen.

Zorggroep Meander neemt actief deel aan regionale initiatieven om de tekorten op de arbeidsmarkt aan te pakken. Zorggroep Meander is ondertekenaar van het Regionaal Actieplan Aanpak Tekorten (RAAT) in de provincie Groningen, waarbij samen met 18 andere zorginstellingen en onderwijsorganisaties wordt gezocht naar oplossingen voor de krapte op de arbeidsmarkt.

Zorggroep Meander richt zich op het opleiden van studenten en medewerkers om ook in de toekomst de kwaliteit van zorg te kunnen waarborgen. Daarnaast zet Zorggroep Meander met behulp van kwaliteitsgelden, regionale transitie middelen en shared savings in op technologische innovatie door zorgtechnologieën in te voeren in de organisatie.

In 2022 bedroeg de totale instroom in de organisatie 18,8 % en de totale uitstroom was 19,7%.

Ook landelijk was er in 2022 sprake van hoge uitstroom, het percentage bedroeg 20%. 3,7%-punt van het in- en uitstroompercentage van Zorggroep Meander betreft vakantiekrachten die jaarlijks worden ingezet, om collega's met vakantie te kunnen laten gaan. Een steeds groter percentage van de uitstroom betreft de collega's die met (vervroegd) pensioen gaan. Een Strategisch Personeel Planningsproces is gestart om mede hierop, tezamen met een krappe arbeidsmarkt en toenemende cliëntvraag, de komende jaren goed te kunnen anticiperen.

MTO

Binnen Zorggroep Meander wordt iedere twee jaar een grootschalig medewerker tevredenheidsonderzoek uitgevoerd. In het najaar van 2022 is dit onderzoek opnieuw gehouden. Een derde van de medewerkers heeft meegedaan aan het onderzoek. Het meest tevreden zijn de medewerkers over het werk zelf en de (omgang met) cliënten. De belangrijkste verbeterpunten zijn de (onderlinge) communicatie en de werkdruk. Ieder team ontvangt een rapport en gaat met de uitkomsten aan de slag. In 2023 wordt binnen Zorggroep Meander gestart met het frequenter meten van de medewerkersbeleving.

Leiderschapsontwikkeling

In 2022 is ervoor gekozen om de *scope of attention* (hoeveelheid medewerkers waar een manager aandacht aan geeft) te verkleinen door middel van het aantrekken van nieuwe Teammanagers. Hiermee krijgen Teammanagers meer ruimte om zich te richten op de medewerker waarmee een goede stap is gezet in de visie 'Medewerker op 1'. Het aantrekken van nieuwe Teammanagers heeft effect op de groepsdynamiek. Onder begeleiding van de interne Teamcoach en een externe partner wordt er gewerkt aan het verhogen van de samenwerking en eenduidigheid in leiderschap. In 2023 wordt hier een passend vervolg aan gegeven.

Zo wordt er vanuit het project 'Leiderschap en Eigenaarschap' gekeken naar de huidige functiebeschrijvingen van managers en of deze passend zijn bij de koers van de organisatie. Ook wordt er gedrag beschreven welke van managers én medewerkers worden verwacht. Uit deze projectgroep volgt een advies aangaande de managementstructuur en een managementcurriculum. Daarnaast blijft de interne Teamcoach betrokken bij de teamontwikkeling van de leiderschapsgroep.

Cultuur & gedrag

Met het uitbreiden van de groep Teammanagers is er op verschillende vlakken meer aandacht voor medewerkers. Houding en gedrag komt regelmatig terug in individuele- en teamgesprekken waarbij het waardenkompas (welke is ontwikkeld in 2021) meer een plek krijgt. In 2023 krijgt het waardenkompas een organisatiebrede introductie die deze verdient. Met het aantrekken van de eerder genoemde interne Teamcoach werken meer teams aan hun teamontwikkeling, samenwerking en het toewerken naar een duurzaam (financieel) gezonde organisatie. De gedragscode is te raadplegen via intranet en wordt bij indiensttreding aan medewerkers uitgereikt.

Duurzame inzetbaarheid

Zorggroep Meander wil graag vitale en duurzaam inzetbare medewerkers die met plezier aan het werk zijn. Er zijn diverse interventies die op maat ingezet kunnen worden, hiervoor is een providerboog aanwezig en tevens kan er gebruik gemaakt worden van het Kenniscentrum vitaliteit van Espria. In dit aanbod zit ook de mogelijkheid van loopbaancoaching. Dit betreft een op maat gemaakt programma afhankelijk van de vraag van de medewerker.

De wereld om Zorggroep Meander heen geeft ook uitdagingen, bijvoorbeeld door de energiecrisis en inflatie. Hier is een programma op ontwikkeld, die zowel informatie, webinars als ook persoonlijke ondersteuning in de vorm van budgetcoaching bevat. Op deze wijze wordt geprobeerd steeds in te spelen op thema's die actueel zijn voor medewerkers. Ook is in 2022 een project Vitaliteit & Duurzame Inzetbaarheid gestart waarbij wordt gewerkt aan meer focus op welzijn van medewerkers.

Arbobeleid

Het arbobeleid van Zorggroep Meander voldoet aan de Arbowetgeving. De risico-inventarisaties en evaluaties (RI&E's) zijn in 2021 getoetst door een externe veiligheidskundige. Dit betekent dat Zorggroep Meander een volledige, actuele en getoetste RI&E heeft. In 2022 is veel aandacht besteed aan het voorkomen van ongewenst gedrag. Hiervoor zijn beleid en processen beschreven.

Ook is er veel aandacht besteed aan de communicatie, wat verwachten wij van iedereen, hoe werken wij samen. Als basis gelden hiervoor de gedragscode en huisregels.

Sinds 2022 is het team Collegiale ondersteuners (peersupport) geschoold en inzetbaar. De eerste hulpvragen zijn er dit jaar geweest. Hiermee is laagdrempelige begeleiding geboden aan medewerkers die een incident op het werk meegemaakt hebben.

Reorganisatie

In 2022 is er overgegaan tot één facilitair bedrijf binnen Espria. Dit betekent dat alle facilitaire medewerkers nu werkzaam zijn onder aansturing van het SSC facilitair. Dit betreft vooral een wijziging in de aansturing en bundeling van vakkennis. Alle medewerkers zijn zoveel mogelijk op hun eigen locatie werkzaam gebleven en in hun eigen, of in sommige situaties, een andere passende functie werkzaam. Er zijn plenaire voorlichtingen geweest, medewerkers hebben vragen kunnen stellen tijdens inloopuren en er hebben met alle medewerkers persoonlijke gesprekken plaatsgevonden. Per 1 augustus 2022 is het grootste gedeelte van de medewerkers in het facilitaire proces overgegaan naar het SSC Facilitair van Espria. Per 1 november 2022 zijn de medewerkers van Technisch Beheer en Onderhoud verwelkomd door het SSC Espria.

Bevoegd en bekwaam - de basis is op orde

Via het Leer Management Systeem (LMS), het Leerplein, kunnen medewerkers hun bekwaam- en bevoegdheden op gewenst peil houden welke vereist zijn voor het uitoefenen van hun functie. Afhankelijk van de functie is deze gekoppeld aan de voorbehouden- en risicovolle handelingen (VRH). Via een regelmatige terugkoppeling van een rapportage uit het LMS wordt een beeld verkregen over de stand van zaken van de scholingsactiviteiten. De scholingsactiviteiten zijn vanuit het LMS voor ongeveer 690 medewerkers gekoppeld aan het kwaliteitsregister van V&VN.

Strategisch Opleidingsplan

Vanuit een leer- en arbeidsmarktperspectief zet Zorggroep Meander in op het aantrekken van medewerkers in opleiding, scholieren en studenten.

Overzicht aantal studenten 2021 en aantal studenten 2022

2021	Aantal	2022	Aantal
BBL MBO verzorgende-IG	29	BBL MBO verzorgende-IG	34
BBL MBO verpleegkundige	17	BBL MBO verpleegkundige	17
HBOV-duaal	7	HBOV-duaal	9
Gespecialiseerd Verzorgende Psychogeriatric	3	Gespecialiseerd Verzorgende Psychogeriatric	5
HBO-VGG	2	HBO-VGG	0
Specifieke Doelgroepen niv. 4	2	Specifieke Doelgroepen niv. 4	2
AD Service, Zorg en Welzijn	1	AD Service, Zorg en Welzijn	1
Module verpleegtechnische vaardigheden	1	Manager in de Zorg	1
Stagiaires niv.1,2,3,4,6	260	Module verpleegtechnische vaardigheden	1
		Stagiaires niv. 1,2,3,4,6	260
		Psycholoog	1
		HBO toegepaste psychologie	1

De volgende initiatieven en projecten dragen bij aan de realisatie van onze inzet op het aantrekken medewerkers in opleiding, scholieren en studenten.

- BBL-leerlingen:**
 Zorggroep Meander leidt zelf zorgmedewerkers op in zogeheten BBL-trajecten. Medewerkers leren en werken gelijktijdig. Het betreft hier diverse zorgopleidingen op niveau 2,3,4,5 en 6. Het doel is om het aantal BBL-plaatsen uit te breiden om te kunnen voldoen aan de toekomstige vraag naar medewerkers, zoals beschreven staat in het Strategisch Opleidingsplan 2021-2025. In 2022 zijn meer medewerkers dan in 2021 ingestroomd in een BBL-traject; conform het Strategisch Opleidings Plan.
- Gildeleren en leerafdelingen**
 Gilde-Leren is opgezet volgens het succesvolle meester-gezel-leerling model. De Gilde studenten volgen hun onderwijs niet op school, maar krijgen les van een docent in het leerhome binnen de muren van Zorggroep Meander. Studenten starten hier 's ochtends gezamenlijk, dan gaan de studenten naar hun eigen afdeling voor praktijkervaring. Er zijn 2 gildes binnen Zorggroep Meander in Veendam (niv 2/3) en Stadskanaal (niv 3).

 Naast de Gildes zijn er leerafdelingen binnen de Heggerank. Een groep van 12 studenten niveau 3 (verzorgenden-IG) en niveau 4 (MBO verpleegkundigen) doorloopt een stage op een afdeling en leren gaandeweg steeds zelfstandiger te werken. De zorgmedewerkers van de afdelingen zijn werkbegeleider. Binnen de Gildes en de leerafdelingen is er een samenwerking tussen Noorderpoort, Drenthe College en Zorggroep Meander. Er is een

docent gekoppeld aan de groep stagiaires, deze docent is veel op de afdeling aanwezig. In december 2022 is er een analyse op het functioneren van de Gildes en de leerafdeling uitgevoerd. Vanuit deze analyse is een aantal adviezen aangedragen, welke in 2023 verder worden opgepakt.

- *Stages*

Zorggroep Meander biedt ruim 260 stageplaatsen aan voor studenten op het niveau Helpende Zorg en Welzijn, MBO Verzorgende IG, MBO verpleegkunde en HBO verpleegkunde. In de coronaperiode hebben waar mogelijk de stages doorgang kunnen vinden. Stagiaires hebben veel kunnen betekenen voor de cliënten in deze periode. Ook bij de behandeldienst zijn er geregeld stagiaires die bij een vakgroep stagelopen.

- *Ketenstage Student Volgt Cliënt*

De ketenstage Student Volgt Cliënt is een samenwerking tussen Oosterlengte, OZG Winschoten, Zorggroep Meander en de Academie Verpleegkunde van de Hanzehogeschool. Doel is het imago verbeteren van de ouderenzorg onder de HBO-V studenten en het lerende effect tussen zorginstellingen vergroten.

De student loopt in 1 stageperiode 3 praktijkstages van ieder 6 weken in de keten van de cliënt bij iedere zorgaanbieder 1 stage. Belangrijk onderdeel is de leergemeenschap bestaande uit studenten, begeleiders en docenten van de instellingen waarin kennis en ervaringen worden gedeeld om zo de kwaliteit van de stage en zorg te verbeteren. De eerste studenten hebben in 2022 hun stage afgerond en een mooie presentatie gegeven ten aanzien van hun onderzoek.

- *Meander Onderzoeks-en kenniscommissie (MOK)*

Zorggroep Meander is aangesloten bij het netwerk van ouderenzorgorganisaties en wetenschappers: het UNO-UMCG. Zorgorganisaties die participeren in het UNO-UMCG streven ernaar om kennisthema's, activiteiten en informatie van het UNO-UMCG intern in te bedden en breed uit te dragen. In 2022 is binnen Zorggroep Meander de Meander Onderzoeks- en kenniscommissie (MOK) opgericht. Van verschillende kanten komt nieuwe kennis de zorgorganisatie binnen. Om ervoor te zorgen dat die kennis de juiste plek bereikt is een heldere infrastructuur van groot belang, met de kenniscommissie als spin in het web.

Het doel van de commissie is een bijdrage leveren aan de verbetering van de kwaliteit van zorg voor kwetsbare ouderen (vaak met dementie).

- *Externe contacten met doel ervaringen en kennis te delen, leren en samenwerkingsafspraken na te komen*

Jaarlijks heeft de afdeling Leren en Ontwikkelen diverse externe contacten met als doel ervaringen en kennis te delen, van en met elkaar te leren, enzovoort. Denk hierbij onder andere aan contacten met de ROC's, Netwerk Zon, ZonMW, UNO-UMCG.

- *Excellent Leerbedrijf:*

Zorggroep Meander wil een Excellent Leerbedrijf worden. Daarom is in 2019 met het SBB

(Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven) een traject gestart om dit doel te realiseren. Het SBB erkent dat Zorggroep Meander een professionele en kwalitatief goede opleidingsorganisatie heeft.

- In april 2022 is voor de komende drie jaar opnieuw de samenwerkingsovereenkomst door S-BB en Zorggroep Meander ondertekend. De doelen voor de komende drie jaar zijn:
 - bijdragen aan organisatiedoelstelling
 - leven lang leren en ontwikkelen
 - bevorderen van in en doorstroom/ boeien en binden zittende medewerkers
 - andere vormen van leren, hybride leren, Gildes, leerafdelingen

2.2.2 Medewerkersparticipatie en medezeggenschap

Project 'Zeggenschap verzorgenden'

Verzorgenden, Verpleegkundigen en Verpleegkundig Specialisten ervaren veelal onvoldoende zeggenschap over hun beroep. Er wordt veel over hen besloten zonder dat zij betrokken zijn bij of invloed hebben op de besluitvorming. Vooral Verzorgenden ervaren in de cultuur extra hiërarchie in de samenwerking met Verpleegkundigen en zijn vaak onvoldoende zichtbaar in organisaties. Hierdoor zijn ze niet goed gepositioneerd en minder goed in staat om mee te denken en te verwoorden wat zij vinden dat nodig is. Verzorgenden zitten vaak niet aan gesprekstafels en kunnen weinig invloed uitoefenen op de besluitvorming. Dit alles maakt het voor Verzorgenden moeilijk om van zich te laten horen en zeggenschap te nemen of ontwikkelen, terwijl zij dit wel belangrijk vinden.

Het verhogen van zeggenschap voor professionals die werken in de ouderenzorg staat hoog op diverse agenda's. In 2021 kwam versterking van professionele zeggenschap op de strategische agenda van V&VN en in 2022 startte het gesubsidieerde Landelijke Actieplan Zeggenschap & Veerkracht. In december 2022 is een subsidie toegekend aan Zorggroep Meander voor het project 'Zeggenschap Verzorgenden'. Met dit plan wordt samen met de Verzorgenden opgehaald hoe ze betrokken willen en kunnen worden bij zeggenschap binnen Zorggroep Meander. Verzorgenden worden gevraagd om vanuit hun perspectief te komen met voorstellen hoe hun eigenaarschap en zeggenschap gestalte kan krijgen en verbeterd kan worden, en gaan samen met de organisatie aan de slag om een aantal van deze voorstellen in de organisatie te implementeren en te borgen. Dit willen we bereiken door bewustzijn te bereiken bij de Verzorgenden, en laten zien dat hun zeggenschap ertoe doet.

Jaarverslag Ondernemingsraad 2022

Het jaar 2022 was een bewogen jaar. Voor het eerst sinds jaren is er oorlog binnen Europa (Oekraïne) en rijzen de prijzen van brandstof, energie en de boodschappen de pan uit. Ook voor de OR zijn er in 2022 een hoop ontwikkelingen gaande. Er is vanaf januari een a.i. Directeur aangetrokken en er is een nieuwe manager Mens en Arbeid. Daarnaast hebben er in maart 2022 verkiezingen plaatsgevonden voor een nieuwe OR.

Wat doet de OR?

Een OR probeert de belangen van alle werknemers in de organisatie zo goed mogelijk te behartigen zonder daarbij het organisatiebelang uit het oog te verliezen. Zo heeft de OR bijvoorbeeld adviesrecht bij reorganisaties en instemmingsrecht op het gebied van arbeidsvoorwaarden, werk- en

rusttijden. De OR is regelmatig in overleg met de directie en adviseert de directie over voorgenomen besluiten.

Werkgroepen

De OR werkt met vaste en tijdelijke werkgroepen. De vaste werkgroepen volgen een belangrijk aandachtsgebied, volgen de ontwikkelingen en gaan met experts, leidinggevendenden e.a. in gesprek.

De tijdelijke werkgroepen verdiepen zich in een specifieke advies- of instemmingsaanvraag over een bepaalde organisatie- of beleidswijziging, gaan naar personeelsbijeenkomsten en/of met medewerkers in gesprek over ontwikkelingen. Vaak leidt dit tot een preadvies aan de totale OR. Het kan ook zijn dat een specifieke aanvraag door een vaste werkgroep wordt opgepakt.

In 2022 waren de onderstaande vaste werkgroepen actief:

- Financiën
- Planning en Roosteren
- Kanteling Werktijden
- Facilitair
- Mens & Arbeid
- Communicatie
- Verzuim
- Participatie

Advies en instemming

De OR heeft in 2022 over de volgende onderwerpen geadviseerd:

- Adviesaanvraag opdrachtformulering directeur zorg
- Adviesaanvraag opdracht aan P5com
- Adviesaanvraag organisatiescan revalidatie en behandeling
- Adviesaanvraag profiel nieuwe directeur
- Adviesaanvraag samenvoeging PG teams Stadskanaal en Musselkanaal

De OR heeft instemming verleend aan de volgende onderwerpen:

- Instemmingsaanvraag beleid attenties en cadeaus +aanvulling op beleid
- Instemmingsaanvraag loggingbeleid
- Instemmingsaanvraag inschaling PA (physician assistent) en VS (verpleegkundig specialist)
- Instemmingsaanvraag beleid en proces RI&E
- Instemmingsaanvraag jaarlijks ontwikkelgesprek
- Instemmingsaanvraag beleid ongewenst gedrag
- Instemmingsaanvraag vergoedingen registratie beroepsverenigingen

Overleggen

De OR heeft in 2022 onder andere de volgende functionarissen in de OR gesproken over thema's of aanvragen:

- Vertrouwenspersoon
- Manager Woonzorg
- Vertrekkende directeur Bedrijfsvoering
- Manager Mens en Arbeid
- Manager Behandeling en Revalidatie
- Programmamanager Schouder aan schouder
- Applicatiebeheer
- Projectleider Wijkverpleging in balans en Roostering en kanteling werktijden
- Medewerkers in de thuiszorg Stadskanaal/Musselkanaal

Daarnaast heeft de OR gesproken met een afvaardiging van de Cliëntenraad en Raad van Bestuurslid Ria Stegehuis. Het artikel 24 overleg heeft in 2022 twee keer plaatsgevonden in aanwezigheid van het Raad van Bestuurslid Ria Stegehuis en de Directie. De OR heeft 29 OR-vergaderingen en 11 overlegvergaderingen met de Directie gehad.

Daarnaast heeft de OR zich onder andere bezig gehouden met:

- Participatie in de organisatie en in de OR vergroten en stimuleren
- Ontwikkelingen Facilitair Bedrijf Espria
- Afspraken (beleid) rond min- en meeruren
- Verkiezingen van de OR
- De instemmingsaanvraag inzet COVID-19 positief geteste medewerker is nog niet afgerond
- Kader bij zorgcontinuïteit
- Aansluiten bij projecten vanuit Schouder aan schouder
- Faciliteitenregeling OR
- OR is ingelicht over een pilot m.b.t. de preventiemedewerker
- OR is ingelicht over een pilot in het verzuimproces (inzet casemanagers verzuim)
- Kwaliteitsjaarplan 2023
- Wijzigingen vanuit het nieuwe Cao
- Kanteling Werktijden

2.3 Cliënt

Er gebeurt veel in de regio Oost-Groningen. De ziekenhuiszorg is aan verandering onderhevig en daarnaast trekken jonge mensen weg en is het moeilijker om medewerkers te vinden. Maar ook de inzet van mantelzorg komt onder druk te staan. Cliënten zijn daarom gebaat bij een optimale samenwerking in de keten. Voor cliënten van Zorggroep Meander staat een multidisciplinair team klaar om antwoord te geven op de vragen van de kwetsbare ouderen die een passende multidisciplinaire behandeling nodig hebben.

In 2022 heeft Zorggroep Meander zich verder ontwikkeld als innovatieve organisatie en is de positie in de zorgketen verstevigd. Er is volop ingezet op de verschillende focuspunten van 2022 zoals de versteviging van de functie HBO-VGG, de verbeterde positie van de vakgroep Verpleging en Verzorging en de doorontwikkeling van de functie van Teammanager om kwaliteit in de processen te verbeteren. Daarnaast zijn door middel van strategische personeelsplanning en focus op instroom en behoud van medewerkers acties uitgezet om het verzuim van medewerkers terug te dringen en werkplezier te vergroten. Hiermee is inzicht gekregen in de strategische uitdagingen, op de

afstemming van het zorgaanbod en de toekomstige zorgvraag. Daarnaast is de beweging ingezet om de vastgoedvraagstukken meer in samenhang op te pakken met de zorgvraag die speelt; vastgoed is dienend aan de zorg.

Corona

In het eerste kwartaal van 2022 speelde corona nog een grote rol. Zowel vanwege de beperkingen als mede vanwege het hoge ziekteverzuim en de besmettingen van bewoners en cliënten. Vlak voor de zomer was er nog een korte heftige zomerpiek. In december 2022 laaide corona op diverse plekken nog eventjes op maar 2022 was op het eerste kwartaal na niet te vergelijken met de twee coronajaren ervoor. Het Corona kernteam is daarop ontbonden en de bijeenkomsten van de Commissie infectiepreventie kennen nu corona als vast agendapunt.

2.3.1 Persoonsgerichte zorg

In het verbeterprogramma Schouder aan Schouder wordt de beweging van medisch model naar persoonsgerichte zorg gemaakt, waarbij cliëntwelbevinden focus van handelen is. Binnen deze bewegingen is in 2022 een aantal projecten gestart.

Wijkverpleging in balans

Het resultaat van de wijkverpleging is al geruime tijd negatief. Covid-19 heeft de uitdaging om te komen tot een gezond bedrijfsresultaat flink vergroot. Het hoge ziekteverzuim is daar een belangrijke oorzaak van. Er wordt keihard gewerkt door alle medewerkers om dag in dag uit de benodigde zorg te blijven bieden. Om de knelpunten te analyseren en om te zetten naar een plan van aanpak en passende veranderstrategie is het project 'Wijkverpleging in balans' gestart. Doelstelling is een duurzaam financieel gezonde wijkverpleging binnen Zorggroep Meander in te richten.

In het voorjaar van 2022 is een analyse uitgevoerd onder leiding van P5Com. Uit de analyse zijn verschillende verbeterthema's naar voren gekomen, waaronder cliëntplanning, teamomvang- en mix, ziekteverzuim en roostering. Aanpassingen in het primaire proces hebben geleid tot verbetering van een aantal operationele indicatoren, zoals de lengte van indicaties, meer directe tijd van zorgmedewerkers en langere routes. Eind 2022 waren deze eerste verbeteringen ook zichtbaar in de cijfers. De verwachting is dat in 2023 deze verbeteringen zullen doorzetten.

Samen voor de cliënt

Binnen de VVT sector is een verschuiving zichtbaar van het medisch model naar een welzijns/belevingsgericht model. Binnen Zorggroep Meander ontbrak een heldere visie op de zorg met een doorvertaling naar de verschillende rollen binnen de zorg en behandelen. Zorggroep Meander wil kwetsbare ouderen in Oost-Groningen zo lang mogelijk zichzelf laten zijn in hun thuissituatie of in een omgeving die zo thuis mogelijk is, door liefdevolle zorg met aandacht voor leefplezier. Een multidisciplinaire projectgroep heeft een nieuwe zorgvisie ontwikkeld, gericht op het welzijnsmodel met een focus op psychogeriatrische expertise. Eind 2022 is deze visie beschreven. In 2023 vindt verdere uitwerking hiervan plaats, onder andere ten aanzien van werkinhoud, functies, formatie en zorgaanbod.

Verbeteren revalidatiezorg

In het tweede kwartaal van 2022 is, eveneens door P5Com, een analyse uitgevoerd ten aanzien van de geriatrische revalidatie binnen Zorggroep Meander. Aanleiding hiervoor waren een meerjarig negatief financieel resultaat en interne verandercapaciteit waardoor analyse of verandering niet of nauwelijks tot stand kwam. Na twee jaar corona was het het moment om vooruit te kijken en tot een toekomstbestendige en duurzaam rendabele revalidatiezorg te komen.

Samenwerkingsafspraken zijn herzien, teamdoelen zijn gesteld en er zijn uitgangspunten voor het gewenste revalidatieklimaat opgesteld. Daarnaast is het instroomproces herzien en zijn de benodigde zorgpaden vastgesteld.

2.3.2 Kwaliteit en veiligheid in de zorg

De borging van de kwaliteit van zorg heeft hoge prioriteit binnen Zorggroep Meander. In navolging op de genomen stappen in 2021 zijn er ook in 2022 belangrijke stappen gezet om kwalitatief goede en veilige zorg te borgen. Opendeurenbeleid heeft binnen de Woonzorg locaties steeds meer vorm gekregen.

De HBO-VGG'ers hebben in de woonzorgcentra een prominente rol gekregen in de kwaliteitsborging op de locatie. Zij ondersteunen de teams en de teammanagers in de leer- en verbetercyclus. Ook hebben zij een signalerende en adviserende taak, waarin zij onder andere de processen ten aanzien van het zorgdossier, de incidentmeldingen en het MDO optimaliseren. Binnen de woonservicelocaties is sprake van een steeds complexere en oplopende zorgzwaarte. De focus komt steeds meer te liggen op zorg aan Wlz cliënten in plaats van Wonenplus. De huidige functiebeschrijving van de wijkverpleegkundigen binnen de woonservice sluit niet meer voldoende aan op deze ontwikkeling. De focus van de HBO verpleegkundige komt steeds meer te liggen op het bewaken van kwaliteit van zorg, indiceren, coördineren van zorg en coachen van zorgmedewerkers. In 2023 wordt onderzocht of de inhoud van de functiebeschrijving HBO-VGG'er mogelijk meer passend is binnen de woonservice. Met deze ontwikkeling komen MBO verpleegkundigen of Eerste Verantwoordelijke Verzorgenden (EVV'er) en Zorgkundigen/Helpenden in hun kracht en ervaren (meer) verantwoordelijkheid voor de zorginhoudelijke taken. De Teammanagers kunnen zich dan meer richten op tactische en strategische vraagstukken en minder op operationeel niveau acteren.

Het kwaliteitsdashboard heeft op verschillende thema's een invulling gekregen en is op de al bestaande thema's verbeterd. Dit dashboard is er voor de zorg en het (team)management om de aspecten voor kwaliteit van zorg inzichtelijk te krijgen. Verder gaat dit dashboard Zorggroep Meander helpen om van elkaar te leren, te verbeteren en zorgt dit dashboard ervoor dat de registratielast vermindert.

Alle woonzorglocaties en woonservicelocaties stellen jaarlijks een ontwikkelparagraaf op waarin doelstellingen en acties zijn opgenomen voor de betreffende locatie. In 2022 waren deze acties met name gericht op het betrekken van familie en mantelzorgers bij het welzijn van bewoners (bijvoorbeeld door verbeteren van de MDO structuur), vergroten van welzijn, leefplezier en eigen regie van bewoners en het scholen van medewerkers. Scholingen hebben plaatsgevonden op het gebied van ziektebeeld, voeding, beweging en gebruik van domotica. Daarnaast zijn afspraken gemaakt op verschillende locaties rondom casusbesprekingen en klinische lessen. Dit laatste zal in 2023 verder worden geïmplementeerd. Het invoeren van het nieuwe MDO beleid en het organiseren van familie- en themabijeenkomsten loopt voor verschillende locaties door in 2023. In de

woonservicelocaties is de GWI bijna bij alle cliënten uitgevoerd en is, waar nodig, het zorgplan aangevuld. Hierdoor kan beter worden ingespeeld op de behoeftes van individuele cliënten.

2.3.3 Kwaliteitsindicatoren kwaliteitskader verpleeghuiszorg

De indicatoren basisveiligheid zijn voor de uitvraag over 2022 ongewijzigd ten opzichte van 2020 en 2021. Er zijn drie verplichte indicatoren basisveiligheid:

- Advance Care Planning (ACP)
- Bespreken medicatiefouten in het team
- Aandacht voor eten en drinken

Daarnaast moeten er minimaal twee indicatoren gekozen worden uit de zeven keuze-indicatoren. Zorgprofessionals en organisaties beslissen zelf welke indicatoren dit zijn. Naast de verplichte indicatoren heeft Zorggroep Meander ook dit jaar weer gekozen voor:

- Medicatiereview
- Werken aan vrijheidsbevordering

In bijlage 1 zijn de uitkomsten verder uitgewerkt.

2.3.4 Cliënttevredenheidsmetingen

In 2022 hebben wij de tevredenheid van onze cliënten gemeten via Zorgkaart Nederland en door middel van de PREM. In onderstaande tabel vallen de resultaten te lezen. De NPS score is een Net Promotor Score en een aanbevelingsvraag: in hoeverre zou u Zorggroep Meander aanbevelen bij uw familie en vrienden.

	Woonzorgcentra/ woonservicecentra	Wijkzorg
Zorgkaart Nederland		
Waarderingscijfer	8,3	8,9
NPS	94%	99%
PREM		
Waarderingscijfer	-	8,8
NPS	-	59,7%
Respons	-	19%

De waarderingen die via Zorgkaart Nederland zijn binnengekomen zijn over het algemeen erg positief en bevatten weinig tot geen verbeter suggesties. De verbeter suggesties die hierin worden genoemd gaan voornamelijk over de 2-persoonskamers van Veenkade en de voeding.

Er is uit de PREM meting naar voren gekomen dat cliënten onze zorg waarderen met een score van 59,7%. Dit is samen met de respons een beduidend lagere score dan voorgaande jaren. De oorzaak hiervoor moet gezocht worden in de manier waarop de PREM is uitgevraagd. Uit de cliëntenpopulatie werden 403 cliënten geselecteerd voor de PREM Wijkverpleging. Deze zijn uitgenodigd via Caren Zorgt (ONS/Nedap).

Respondenten gaven aan het erg belangrijk te vinden dat er bekende en niet te veel medewerkers de zorg leveren. Daarnaast wordt belangrijk gevonden dat er goed contact is met de Wijkverpleegkundige. Er is begrip voor de veranderingen in de duur en inhoud van de geleverde zorg. Tegelijkertijd geven cliënten aan het jammer te vinden dat er bijvoorbeeld minder tijd is voor een praatje. Deze bevindingen zijn met de leidinggevenden en teams gedeeld en zij herkennen dit. De teams geven aan hier waar mogelijk al rekening mee te houden door veranderingen in zorginhoud en zorgmomenten goed met de cliënten af te stemmen.

2.3.5 Interne en externe audits

Interne en externe audits helpen ons om te toetsen of we doen wat we hebben afgesproken en om te zien of dat wat er is afgesproken wel de goede manier is om het werk uit te voeren. Interne audits zijn uitgevoerd op alle locaties waar het HKZ-surveillancebezoek heeft plaatsgevonden. Hieruit zijn een aantal constatering gekomen die in acties uitgezet zijn. De constatering lagen op het gebied van volledigheid en rapportage in het zorgdossier, communicatie via het zorgdossier, bevoegd en bekwaamheden van medewerkers, voeding en medicatieveiligheid.

De kwaliteitsfunctionaris van het Martini Ziekenhuis heeft in 2022 de jaarlijkse audits op het gebied van medicatieveiligheid uitgevoerd. Er was op de meeste locaties een duidelijke verbetering zichtbaar in het noteren van de openingsdatum op tubes en potjes en op het gebied van hygiëne van de gebruikte apparaten, zoals een medicatiesplitter en maler.

Het kwaliteitsmanagementsysteem HKZ helpt ons om scherp te blijven op de kwaliteit en de veiligheid. Zorggroep Meander heeft in 2022 opnieuw LRQA op bezoek gehad voor het jaarlijkse surveillancebezoek. Hiermee hebben we aangetoond dat we kwalitatief hoge en veilige zorg leveren. Er zijn bij deze bezoeken de onderstaande minor-constateringen gedaan:

- Het proces van het uitvoeren van een risico-inventarisatie bij Wlz-cliënten is op locatie A-Horst onvoldoende geborgd. Bij de cliënten in de A-Horst die een Wlz indicatie hebben, mist de risicosignalering (uit 2021 en loopt nog door in 2022).
- Het proces rond het leren van uitkomsten van metingen verloopt nog onvoldoende adequaat. PDCA is niet altijd inzichtelijk (uit 2021 en loopt nog door in 2022).
- Het proces rond het bewaken van de voedselveiligheid op kleinschalig wonen verloopt onvoldoende adequaat (uit 2021 en loopt nog door in 2022).
- Het proces van documentbeheer is onvoldoende geborgd binnen het eigen systeem (uit 2021 en loopt door in 2022).
- Het proces rond het periodiek analyseren van het personeelsbeleid verloopt onvoldoende adequaat.

Voor deze constatering zijn analyses gemaakt om de juiste oorzaken te kunnen achterhalen. Deze oorzaken vormen de basis voor de plannen die zijn gemaakt om tot oplossingen te komen. Bij de special surveillance in maart 2023 zijn de plannen en de voortgang beoordeeld, waarna de minors met betrekking tot documentbeheer en de risico-inventarisatie bij Wlz-cliënten zijn gesloten.

2.3.6 Incidenten en klachten

Triasweb is het systeem, dat in 2017 voor het eerst in de organisatie is geïntroduceerd. Het systeem helpt ons om incidenten te registreren. Hierdoor kan er op afdeling- en teamniveau geanalyseerd

worden en kunnen verbeteringen worden doorgevoerd. Ook geeft Triasweb op organisatieniveau een analysemogelijkheid en inzicht in verbetermogelijkheden.

De digitale vaardigheid van medewerkers bleek er deels aan bij te dragen dat het melden van incidenten niet in alle gevallen gebeurt. Een scholing en de invoering van aandachtsvelders op de locaties heeft ervoor gezorgd dat de kennis werd vergroot en medewerkers bij collega's terecht konden voor vragen.

De incidentmeldingen worden in de teamoverleggen besproken, waarbij de HBO-VGG'er in de woonzorgcentra een coördinerende en analyserende rol heeft samen met de EVV'ers. In de thuiszorg is dit de verantwoordelijkheid van de Wijkverpleegkundige. De commissie incidentmeldingen analyseert de incidentmeldingen en adviseert het management om verbeteracties uit te voeren die niet cliënt specifiek, maar locatie overstijgend zijn.

Aantallen meldingen incidenten

	2019	2020	2021	2022
Medicatie	518	561	476	350
Vallen	847	930	911	781
Agressie	94	171	256	367
Totaal	1616	1822	1872	1655

In 2022 is er in de commissie veel aandacht geweest voor het lerende effect van de incidentmeldingen en de behoefte om op zoek te gaan naar de basisoorzaken van de incidenten. De verwachting is dat de komst van Medimo en Boomerweb effect hebben gehad op het aantal medicatie-incidentmeldingen. De stijging van het aantal agressie incidenten is besproken met de vakgroep Psychologie en met de Teamcoach. In 2022 zijn er geen incidenten gemeld bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd.

In 2022 zijn 38 klachten ontvangen, waarvan 21 rechtstreeks bij de organisatie en 16 via de klachtenfunctionaris. Daarnaast is één klacht behandeld door de klachtencommissie en één klacht door de landelijke Geschillencommissie Zorg. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van het aantal klachten en de aard van deze klachten.

2.3.7 Zorginnovatie

De locaties Heggerank, Borg Westerwolde en Parkheem zijn ingericht met "open deuren" in het kader van de Wet zorg en dwang. Dit geldt voor de toegangsdeur van de locatie. Daarbij is de volgende werkwijze gevolgd:

- Voor de inzet van domotica en "open deuren" zijn samen met zorgmedewerkers van de locaties kaders opgesteld.
- De cliëntenraad is meegenomen in de plannen voor de uitrol van domotica en voor de "open deuren". Er zijn sessie georganiseerd met de cliëntenraad om de plannen toe te lichten en input te ontvangen voor de plannen.
- Er zijn familiebijeenkomsten georganiseerd in Borg Westerwolde, Parkheem en Heggerank waarbij de cliëntenraad aangesloten is. De vertrouwenspersoon Wzd heeft bij deze familieavonden een presentatie gegeven.

- De zorg is samen met de arts en familie leidend bij het opstellen van bewonersprofielen voor de inzet van domotica.
- Er is een vraag vanuit de zorg om alles op één zorgtoestel te brengen. Hier wordt hard aan gewerkt. De nevenfunctie voor brandmelding is gerealiseerd in Veenkade en wordt uitgerold naar de andere locaties. GPS gaat via het zorgtoestel. De toegangsdeur van de locaties kan op afstand middels beeld via de zorgtoestellen geopend worden. Alleen bellen lukt nog niet goed. Hier wordt aan gewerkt.
- Het doel van de inzet van technologie en open deuren is om de vrijheid, veiligheid, privacy, nachtrust en zelfredzaamheid zo groot als mogelijk te maken.

2.3.8 Brandveiligheid

We voeren jaarlijkse controles uit ten aanzien van brandveiligheid en rapporteren hierover in het kader van de vergunning brandveilig gebruik bouwwerken. Elke locatie is voorzien van een werkende brandmeldinstallatie welke getest en onderhouden wordt. Alle gebouwen voldoen aan de eisen/normen.

2.3.9 Bedrijfshulpverlening

De afgelopen jaren is onze bedrijfshulpverlening (BHV) stapsgewijs steeds verder geprofessionaliseerd. Ook in 2022 zijn er BHV-ers opgeleid. Hierdoor kon het aantal BHV-ers tijdens de verschillende diensten gegarandeerd worden. Eind 2022 zijn er 11 nieuwe Ploegleiders BHV geschoold.

Door corona hadden niet alle BHV-ers, om verschillende redenen, hun fysieke herhalingen gevolgd. Daarom is de herhalingscyclus aangepast. Voorheen waren de follow up bijeenkomsten (herhalingen) voor Brand en Ontruiming in de even jaren en EHBO en Reanimatie in de oneven jaren. Komend jaar worden deze follow up bijeenkomsten beide georganiseerd. Ook zijn de bijeenkomsten per locatie losgelaten. Medewerkers kunnen zich gedurende het gehele jaar op diverse locaties inschrijven voor de praktijkbijeenkomsten. Oefeningen hebben "gewoon" plaatsgevonden. Tijdens BHV-inzetten (loos alarm of daadwerkelijke noodzaak) is er adequaat gehandeld en is er "gewerkt" volgens de geldende procedures. Er was geen noodzaak om de procedures aan te passen.

2.3.10 Cliëntenparticipatie en medezeggenschap

De Cliëntenraad vertegenwoordigde in 2022 alle cliënten van Zorggroep Meander. Binnen de organisatie zijn een Regionale Cliëntenraad (RCR) en zes lokale cliëntenraden actief. De RCR is samengesteld uit afgevaardigden van de verschillende lokale cliëntenraden en bestaat uit 11 leden. In het kader van de nieuwe wet WMCZ2018 heeft de RCR in 2021 hun werkwijze vastgelegd in het huishoudelijk reglement.

Sinds mei 2021 worden de RCR en de zes lokale cliëntenraden in hun werkzaamheden ondersteund door de Ambtelijk secretaris.

Sinds 2014 zijn twee afgevaardigden van de RCR vertegenwoordigd in de CCR van Espria. Aan de overlegvergaderingen met de Directie en RCR gaat een vooroverleg vooraf, alleen in aanwezigheid van RCR. Adviezen worden in het vooroverleg zonder Directie voorbesproken, al dan niet in aanwezigheid van de opsteller van het advies om zaken toe te lichten. Vervolgens wordt in de overlegvergadering het onderwerp met de Directie besproken en advies uitgebracht. De adviezen

worden, in het kader van efficiency, in het verslag opgenomen zodat geen briefwisseling hoeft plaats te vinden.

De RCR heeft in 2022 zeven vergaderingen en vijf overlegvergaderingen met de Directie gehad. Het DB heeft twee keer overleg gehad met een afvaardiging van de OR. In mei 2022 is er een bijeenkomst geweest met de Directie en het Managementteam.

Mevr. R. Stegehuis van de Raad van Bestuur Espria is op 10 mei 2022 en 22 november 2022 aanwezig geweest bij de vergadering van de RCR. Er is gesproken over ontwikkelingen en stand van zaken Espria en Zorggroep Meander, zoals de werving nieuwe Directeur Zorggroep Meander, de financiële situatie, het toekomstbeeld van de zorg en de zichtbaarheid van de cliëntenraad nu en in de toekomst.

2022 stond vooral in het teken van het transitieplan “Schouder aan Schouder”. De RCR is regelmatig geïnformeerd en betrokken bij de totstandkoming en voortgang van de plannen, onder andere door deelname van een delegatie van de RCR aan de klankbordgroep.

In het kader van de Wet Zorg en Dwang is in 2022 op verschillende locaties nieuwe domotica en het opendeurenbeleid verder uitgerold. De lokale raden zijn door Zorggroep Meander geïnformeerd over de toepassing, wat dit betekent voor de bewoners/cliënten en de raden worden op de hoogte gehouden van de voortgang.

In 2022 is de commissie Medezeggenschap 2.0 gestart. Deze commissie bestaat uit een afvaardiging van de RCR, de directie en de ambtelijk secretaris met als doel het werven van nieuwe leden voor de cliëntenraden in de toekomst te verbeteren.

Door Covid-19 konden in 2021 veel bijeenkomsten niet plaatsvinden. In 2022 zijn deze weer opgepakt, zoals:

- Zichtbaarheid cliëntenraad door spreekuur en deelname aan familiebijeenkomsten.
- Een afvaardiging van de RCR neemt deel aan bijeenkomsten van Zorgkantoor Menzis.
- De Toogdag Espria op 23 juni 2022 met als thema Zorg en Wonen in de toekomst.
- Een afvaardiging van de cliëntenraden heeft 9 december jl. deelgenomen aan een regionale bijeenkomst van het LOC (Landelijke Organisatie Cliëntenraden) met als thema “Zorg om de toekomst”.

Besluitenlijst regionale Cliëntenraad januari t/m december 2022

11-01-2022	Benoeming mevr. H. Pals tot vice-voorzitter RCR
10-05-2022	Positief advies benoeming directiesecretaris
12-09-2022	Positief advies profiel directeur ZG Meander RvB Espria
13-12-2022	Instemming (Kwaliteits-)Jaarplan 2023
13-12-2022	Geen instemming Instemmingsverzoek Covid-19 richtlijn positieve medewerkers

2.4 Digitalisering

2.4.1 Zorgtechnologie, domotica en e-Health

Domotica

De locaties Parkheem en Borg Westerwolde zijn ingericht met nieuwe domotica. De locaties zijn uitgerold met het open platform IQ-Messenger. Hierdoor zijn de locaties toekomstbestendig ingericht. De locatie Parkheem is uitgerust met slimme sensoren. In Bolderbörg is het spreekluistersysteem vervangen.

Domotica wordt ingezet t.b.v. het vergroten van de privacy, nachtrust, vrijheid en zelfredzaamheid van de bewoner. Het uitgangspunt hierbij is “Nee, tenzij” en “Open, tenzij”. De uitrol van domotica en IQ-Messenger in Kloosterheerd, Bolderbörg en A-Horst is afgerond. De projecten zijn afgesloten. In Heggerank is eind 2022 een start gemaakt met het inrichten van domotica, uitrollen van IQ-Messenger en “open deuren”. In 2023 wordt dit afgerond.

In Veenkade is de nevenmelding voor brandmelding gerealiseerd via IQ-Messenger naar het zorgtoestel. Het oude systeem (Dect) is hierdoor uitgefaseerd. Op korte termijn volgen Borg Westerwolde, Parkheem, Bolderbörg, A-Horst en Kloosterheerd.

Op de bovengenoemde locaties is de intercom van de toegangsdeur aangepast. Er kan beeld worden opgeroepen en de deur kan op afstand worden geopend via het zorgtoestel. Voor Kloosterheerd wordt dit voor 1 maart 2023 gerealiseerd.

Slimme deurklinken

In Borg Westerwolde zijn zes slimme deurklinken geplaatst. Het doel hiervan is om de vrijheid en veiligheid van de bewoners zo goed mogelijk op maat te bieden. De test zal begin februari worden afgerond waarna bij goed bevinden het Zorggroep Meander breed zal worden uitgerold.

Boomerweb

In 2022 is de Medicatie Controle App en Elektronische Toedieningsregistratie van Boomerweb naast de wijkverpleging ook geïmplementeerd in de woonservice. Digitalisering van het medicatieproces vergroot de veiligheid, ondersteunt en optimaliseert de afstemming tussen woonservice en apothekers. Met de implementatie van deze medicatieapp wordt voldaan aan veilige medicatiezorg.

Luna

In 2022 is in overleg met Nedap, de leverancier van de Luna, besloten het project Luna voort te zetten. De Luna is een digitale dagkalender die de cliënt thuis meer grip op de dagstructuur geeft. Doel van deze verlenging is om meer onderzoeksdata te verzamelen om een structurele bekostiging vanuit de zorgverzekeraars te verkrijgen voor deze toepassing.

Slimme nachtzorg

Het project Slimme nachtzorg is medio 2022 gepauzeerd in verband met problemen met de leverancier. Binnen Espria wordt er nu gekeken naar alternatieve oplossingen waarna het project in 2023 een vervolg moet krijgen.

Triage App

De regio Groningen heeft de toenemende druk op de ouderenzorg vertaald in het programma 'Grensverleggend zorgen, duurzame zorg in de VVT'. Eén van de speerpunten is de bereikbaarheid van één specialist ouderengeneeskunde (SO) in de avond-, nacht- en weekenddienst voor meerdere organisaties. Daarvoor is een eenduidige triage nodig. De Triage App helpt organisaties om het triageproces te standaardiseren, zodat de SO op afstand uniforme informatie krijgt aangereikt. Negen VVT-organisaties in de regio financieren de ontwikkeling van deze app. Zorgprofessionals van twee pilotorganisaties zijn hier nauw bij betrokken, Zorggroep Meander en Zonnehuisgroep Noord. Dat bevordert dat de app goed aansluit bij de behoeften van de werkvloer. Klare Kloek, producent van applicaties in de zorg, heeft het handboek van Cordaan in Amsterdam naar een app voor triage én e-learning vertaald. De eerste pilot is eind 2022 van start gegaan en de verwachting is dat de app medio 2023 voor de deelnemende organisaties beschikbaar komt.

2.4.2 Digitale vaardigheden medewerkers

Op alle locaties is een digicoach aanwezig. Het doel van de digicoach is de medewerkers ondersteunen en coachen bij het werken met technologie en ICT. In 2023 krijgt dit vervolg.

Naast de specifieke projecten met een ICT of technologie component die eerder genoemd worden in dit jaarverslag is er ook aandacht voor het verder professionaliseren van de algemene ICT, informatie en privacy processen binnen Zorggroep Meander. In 2022 zijn op dit terrein de volgende resultaten behaald:

- In samenwerking met Icare en Espria is een digitale strategie geformuleerd en hiervan afgeleid een informatiebeleidsplan en doelarchitectuur;
- Jaarcyclus informatievoorziening, architectuur en informatiebeveiliging is geactualiseerd;
- Vormgeving van uniforme ICT-IV beheerprocessen verdere implementatie volgt in 2023;
- Informatiebeveiligingsbeleid is geformuleerd en vastgesteld (dit is nu vervangen door Espria breed informatieveiligheidsbeleid);
- Doelstelling voor IV-volwassenheid richting niveau 3/4;
- Samenwerking met Icare (Espria collega) op het gebied van informatievoorziening en ICT;
- Gezamenlijk project met als doel samenwerking rondom de stuurinformatievoorziening en integratie;
- In 2022 zijn we gestart met het project Digitale Werkomgeving (DWO) een gezamenlijk project binnen de werkmaatschappijen binnen Espria met als doel een nieuwe werkomgeving gebaseerd op Office 365, dit project zal in 2023 worden afgerond.

2.5 Samenwerkingsrelaties

Zorggroep Meander onderhoudt intensieve relaties met stakeholders en werkt aan duurzame relaties, met meerjarenafspraken als voornaamste uitgangspunt. Met het zorgkantoor van Menzis is bijvoorbeeld een vijfjarig contract voor de Wlz afgesproken, waarmee onderling vertrouwen wordt uitgesproken. Dit contract eindigt op 31 december 2023. Een aantal van die relaties en contacten met stakeholders wordt hieronder verder toegelicht.

Netwerk rondom palliatieve zorg

- Zorggroep Meander is vertegenwoordigd in het provinciale Palliatieve Netwerk Groningen. Diverse zorgprofessionals nemen hier actief aan deel.
- Zorggroep Meander heeft een samenwerkingsverband met de Vrijwillige Palliatieve Zorg Nederland (VPTZ) Oost-Groningen en zet vrijwilligers in. De inzet door vrijwilligers tijdens de palliatieve, terminale fase vindt plaats in de thuiszorg, in woonzorgcentrum Veenkade en in woonservicecentrum de Breehorn en sinds 2021 ook in Stadskanaal.
- Binnen de thuiszorg werken de Wijkverpleegkundigen en zorgteams volgens de zorgstandaard palliatieve zorg.
- In Veendam/Wildervank werken we samen met huisartsen in een PAZT (Palliatieve Zorg Thuis).

Netwerk Dementie Groningen

Zorggroep Meander participeert in het provinciebrede Netwerk Dementie Groningen (NDG) en streeft met partijen naar goede en samenhangende informatie, begeleiding en zorg voor mensen met dementie en hun naasten. Daarnaast neemt Zorggroep Meander actief deel aan de regionale netwerken dementie binnen de gemeenten Veendam, Stadskanaal en Westerwolde.

Woningcorporaties

We werken nauw samen met Woonzorg Nederland en Acanthus. De samenwerking vindt plaats in bestaande voorzieningen, zoals bij de recente verbouwing van Bolderbörg, maar is ook toekomstgericht ten aanzien van mogelijke nieuw- en verbouw en ten aanzien van planvorming rondom de Breehorn. We denken hierbij gezamenlijk na over de geschiktheid van de locaties voor de toekomstige zorgbehoefte in de verschillende gemeenten.

Verpleegkundige topzorg

Het Verpleegkundige Topzorg (VT) netwerk bestaat uit verschillende grote VVT-organisaties in de provincie Groningen. Samen streven zij naar kwalitatieve zorg bij de cliënt thuis, door expertise daar te brengen waar het nodig is. Zes jaar geleden is VT opgezet en is gestart met het organiseren van wondzorg in de provincie. Nu komen de partijen maandelijks bij elkaar om te onderzoeken of deze wijze van werken ook geschikt is voor andere thema's zoals Parkinson, ondervoeding, palliatieve zorg en MTH zorg. Zorggroep Meander neemt ook actief deel aan deze maandelijkse overleggen en zit in verschillende werkgroepen. Het netwerk zorgt ook voor korte lijntjes tussen de verschillende VVT-organisaties wat de samenwerking in de regio verbetert.

Acute Verpleegkundige nachtzorg Groningen

De samenwerkingspartijen Icare, Oosterlengte, Thuiszorg Comfort, TSN Thuiszorg, ZINN, Zonnehuisgroep Noord en Zorggroep Meander hebben na initiatief van Menzis het initiatief genomen via een formele samenwerking (Acute Verpleegkundige nachtzorg Groningen) binnen 30 minuten hoogwaardige en efficiënte ongeplande nachtzorg te leveren aan alle inwoners van de provincie Groningen. Drie van de aangesloten zorgorganisaties voeren de nachtzorg feitelijk uit. Er zijn kaders opgesteld waarbinnen de partijen de inzet van deze zorg eenduidig afwegen en indiceren. Hierbij is het uitgangspunt dat mensen 's nachts slapen en dat er daarom in principe geen geplande nachtzorg meer plaatsvindt. Gezamenlijk is er gekeken naar goede oplossingen om geplande zorg in de nachten te voorkomen, eventueel met inzet van hulpmiddelen. Hierbij is de nachtzorg uiteraard

bereikbaar en inzetbaar als dat echt nodig blijkt. Op 1 februari 2021 is deze samenwerking daadwerkelijk van start gegaan.

Lerend netwerk

Zorggroep Meander maakt in het kader van samenwerken en leren van elkaar onderdeel uit van verschillende netwerken. Zorggroep Meander heeft in 2018 met twee andere partijen een lerend netwerk gevormd, namelijk de Leyhoeve en Noorderzorg. Met deze partijen vindt op bestuurlijk en medewerkersniveau uitwisseling plaats rondom het kwaliteitsjaarplan en het kwaliteitsjaarverslag. Verder participeert Zorggroep Meander ook in netwerken op inhoudelijke thema's, zoals het Netwerk Dementie Groningen, het kwaliteitsnetwerk Noord-Nederland, het palliatief netwerk en het Parkinson netwerk.

Regionaal Actieplan Aanpak Tekorten

Een ander belangrijk netwerk waar Zorggroep Meander in heeft geparticipeerd, is het Regionaal Actieplan Aanpak Tekorten (RAAT). Het netwerk is in 2018 gestart en werd gefinancierd uit regionale transitie middelen. Deze financiering stopte per 1 juli 2022 en er is onderzocht hoe (delen van) dit netwerk en de samenwerking te verduurzamen. Ook gezien de opdracht die is geformuleerd in het Integraal Zorgakkoord zal de samenwerking regionaal verder vorm gaan krijgen en op korte termijn zal duidelijk worden hoe dit zal worden opgepakt. Er zijn regionale samenwerkingsvormen in dit verband en die zullen worden uitgebreid. Zorggroep Meander is binnen dit netwerk onder meer betrokken bij thema's als wondzorg, palliatieve zorg en casemanagement dementie.

Thuis in het verpleeghuis

Zorggroep Meander heeft het convenant Verpleeghuizen Zorgkantorregio Groningen 'Thuis in het verpleeghuis' ondertekend, waarmee we ons verbinden aan een gezamenlijke en regionale aanpak van de tekorten in de ouderenzorg. Het convenant kwam tot stand in samenspraak met het zorgkantoor Menzis, alle onderwijsinstellingen, onderwijssamenwerkingsverband NetwerkZon en werkgeversorganisatie Zorgplein Noord, om zo bindende regionale afspraken te maken. In dit convenant is de bereidheid om elkaar te helpen en van elkaar te leren een belangrijk uitgangspunt, waarbij organisaties elkaar niet langer beconcurreren op arbeidsvoorwaarden.

3 Duurzame bedrijfsvoering

3.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Zorggroep Meander heeft de ambitie om maatschappelijk verantwoord ondernemen onderdeel uit te laten maken van het DNA van de organisatie. Verder heeft Zorggroep Meander zich, net als alle andere organisaties onder Espria, gecommitteerd aan de Green Deal Duurzame zorg.

In 2022 liepen de prijzen van dagelijkse uitgaven, zoals boodschappen, energie en brandstof, fors op. Dit leidde tot onzekerheid bij veel medewerkers. Om een deel van deze zorgen weg te nemen en de mogelijkheid te bieden meer grip op financiën te krijgen zijn Espria-breed een aantal initiatieven gestart. Zo bestaat voor iedere medewerker de mogelijkheid om anoniem in gesprek te gaan met een budgetcoach. De budgetcoach helpt met het opstellen van een totaaloverzicht van inkomsten en uitgaven, geeft tips om beter rond te komen, meer te besparen en biedt handige hulpmiddelen om zelf grip te houden. Daarnaast is Espria-breed van 1 maart tot 1 november de vergoeding voor dienstreizen (zakelijke kilometers) tijdelijk verhoogd vanwege de enorme stijging van brandstofprijzen. Daarnaast is vanuit Espria op de Dag van de Duurzaamheid een energiecampagne gestart, waarin informatie, handige tips en hulpmiddelen om energie te besparen worden gedeeld. Alle medewerkers van Espria konden tot eind van het jaar 15% korting krijgen op energiebesparende producten.

De eigendomsgebouwen (Veenkade, A-Horst en Heggerank) zijn geïnspecteerd door Royal Haskoning om tot een verduurzamingsplan per locatie te komen. De klimaatwet bepaalt dat er in 2030 55% CO² gereduceerd dient te worden t.o.v. 2018. Dit vraagt per pand verschillende verduurzamingsmaatregelen. Royal Haskoning heeft de plannen opgeleverd in het programma Fastlane. Hierin is inzichtelijk welke maatregelen per pand geadviseerd worden, wat de CO²-reductie is, de investeringskosten en terugverdientijd. Er is een subsidieaanvraag gedaan voor de DUMAVA (Subsidieregeling duurzaam maatschappelijk vastgoed). Vanwege de vele aanvragen is de aanvraag van Zorggroep Meander helaas niet door de loting gekomen.

Diversiteit

Het is belangrijk dat medewerkers zich bewust zijn van de diversiteit en de verschillende (culturele) achtergronden van de cliënten. In de huidige maatschappij wordt het kunnen leveren van cultuursensitieve zorg steeds belangrijker. Daarbij is in 2022 uitdrukkelijk kennis op het gebied van 'inclusiviteit' meegenomen, die onlosmakelijk aan het kenmerk van diversiteit is verbonden. Een inclusieve werkcultuur gaat voor Espria over de vraag 'in welke mate je je als cliënt of medewerkers erbij voelt horen', ofwel 'in welke mate je er in al je eigenschappen ook daadwerkelijk mag zijn' en in welke mate je je dus ook sociaal veilig voelt. Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie staan blijvend op de agenda. Er wordt nog iedere dag verder gewerkt aan dit thema en het beleid wordt verder ontwikkeld.

Zorggroep Meander staat voor gelijke kansen voor iedereen. Een diverse samenstelling van onze medewerkerspopulatie leidt immers tot een bredere mix aan creativiteit, kennis en persoonlijke ontwikkeling van onze medewerkers. Iedereen die talenten wil inzetten om doelstellingen te realiseren krijgt bij ons de ruimte om dat te doen.

3.2 Zorg en wonen

Er is verder gewerkt aan de ontwikkeling van nieuwbouw locatie Veenkade. Er is een vlekkenplan ontwikkeld welke in de basis hetzelfde is als de locatie Altingerhof van Icare, alleen in een andere vorm. Dit plan is voorgelegd aan de omgevingstafel-vergadering van de gemeente Veendam. In deze vergadering kregen we de mogelijkheid het plan te presenteren en advies en aanbevelingen op te doen voor het vervolg. Met de input van deze vergadering wordt verder gewerkt aan een passend plan welke in 2023 meer vorm krijgt.

Samen met Acantus en KAW heeft een oriëntatie plaatsgevonden op de Breehorn, met als het visiedocument 'De Breehorn, kloppend hart van Sorgvliet' als leidraad. Er zijn een aantal scenario's door KAW getekend en daaruit is één scenario gekozen als voorkeursscenario. Van dit plan worden de kosten geraamd en zal de uitvoerbaarheid onderzocht worden.

Vanwege de benodigde verduurzamingsmaatregelen rijst de vraag of investering in verduurzaming nog lonend is, of dat er beter uitgekeken kan worden naar nieuwbouw/renovatie. In het geval van de A-Horst is dit ook het geval. Bij een verkennende oriëntatie is gebleken dat het de voorkeur heeft dit breed te bekijken, samen met de locatie Heggerank. In 2023 zal dit verder uitgewerkt worden.

Eind 2022 is een start gemaakt met de herijking van het lange termijn huisvestingsplan. De oplevering hiervan staat gepland in het eerste kwartaal van 2023.

3.3 Zorgverkoop

Wet langdurige zorg

Aan de hand van de ingediende honoreringslijst zijn de tarieven voor 2022, net als in 2021 op 96,9% van het NZa tarief vastgesteld. Zorggroep Meander kan aan twee van de onderwerpen in de lijst niet voldoen. Het contract van 5 jaar met Menzis eindigt op 31 december 2023.

Wijkverpleging

Met tien zorgverzekeraars zijn, in een paar gevallen na moeizame onderhandelingen, contracten afgesloten. Opvallend is dat de doelmatigheid steeds belangrijker wordt en in verschillende benchmarkmodellen meetelt voor het tarief. Bij zowel VGZ als Menzis zijn er in 2022 al afspraken gemaakt over de inzet van Helpenden niveau 2 in verband met de tekorten op de arbeidsmarkt. Ook voor de inzet van thuiszorgtechnologie zijn met het merendeel van de zorgverzekeraars afspraken gemaakt. Het betreft hier vooral de inzet van de medicijndispenser (Medido).

Eerstelijnsverblijf (ELV) en Geriatrische Revalidatiezorg (GRZ)

De afspraken voor 2022 zijn met alle zorgverzekeraars gemaakt. Doelmatigheid speelt bij ELV een steeds grotere rol.

GZSP

Voor GZSP zijn tien contracten afgesloten, maar is er in verband met een tekort aan Specialisten Ouderengeneeskunde (SO) niet gedeclareerd.

Paramedie

Al met al zijn er 43 contracten paramedische zorg afgesloten voor de onderdelen fysiotherapie, logopedie, ergotherapie en dieetadvisering. Vaak zijn de tarieven in de contracten bepaald aan de hand van een vragenlijst.

Asielzoekers

Vanuit DSW loopt de meerjaren overeenkomst RMA Healthcare (2022-2025) verder en zijn de tarieven aangepast en is de Regeling Medische zorg ontheemden uit Oekraïne (RMO) in 2022 opgenomen. DSW verzorgt de contractering en declaratieverwerking voor de RMO, zoals zij dat ook doen voor de Regeling Medische zorg Asielzoekers (RMA). Aangezien beide regelingen nagenoeg gelijk zijn, is de RMA-overeenkomst tevens van toepassing verklaard op RMO-verzekerden, met enige uitzonderingen daargelaten.

3.4 Financieel beleid

Voor het eerste halfjaar 2022 heeft Zorggroep Meander nog volop te maken gehad met de gevolgen van de coronacrisis. Tegelijkertijd is begin 2022 gestart met de voorbereidingen voor het transitieplan Schouder aan Schouder met als doel een duurzaam gezond Meander. Hiervoor is een robuuste projectorganisatie ingericht met duidelijke doelen en meetbare resultaten.

Het jaarresultaat komt uit op een verlies van € 1,2 miljoen, beter dan begin van boekjaar 2022 verwacht. Voor een belangrijk deel is dit gerealiseerd door continuering van de corona-compensatieregeling voor boekjaar 2022.

Ook voor boekjaar 2022 werden de financiële consequenties van het coronavirus verzacht door de compensatieregelingen voor meerkosten ten gevolge van deze coronacrisis. Voor de Wlz is hiervoor een compensatieregeling over heel boekjaar 2022, de compensatieregeling voor de wijkverpleging alleen voor de periode januari tot en met april.

Zorggroep Meander is in overleg met de financiers over de afwikkeling hiervan. In het resultaat is een bedrag van € 1,8 miljoen aan baten begrepen met betrekking tot de COVID-19 compensatieregelingen. Voor nadere details hierover wordt verwezen naar paragraaf 16 van de jaarrekening.

Zorggroep Meander	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Netto Resultaat	-1.207.618	571.141	1.349.234	474.919	-1.263.847	-3.354.058
Rendement	-1,2%	0,7%	1,8%	0,7%	-1,9%	-5,1%
Budgetratio	11,8%	12,9%	12,5%	11,8%	11,8%	13,8%
Solvabiliteitsratio	21,9%	24,5%	23,7%	21,6%	19,6%	22,4%
Liquiditeitsratio	1,2	1,3	1,1	1,1	1,0	1,2

Gehanteerde definities:

Rendement:	resultaat/totale opbrengsten
Budgetratio:	eigen vermogen/totale opbrengsten
Solvabiliteitsratio:	eigen vermogen/totaal vermogen (balanstotaal)
Liquiditeitsratio:	vlootende activa (incl. liquide middelen)/kortlopende schulden

Het resultaat 2022 komt uit op een negatief bedrag van € 1,2 miljoen. Dit is inclusief € 3,0 miljoen aan compensatiebedragen, waarvan € 1,2 miljoen betrekking heeft op boekjaar 2021. In de jaarrekening wordt dit nader toegelicht bij de post opbrengsten zorgprestaties.

Met de zorgverzekeraars wordt nog het gesprek gevoerd over de omvang van de compensatiebedragen ZVW voor het jaar 2022. Naar verwachting wordt dit in het vierde kwartaal 2023 vastgesteld. De afwikkeling van de corona-compensatie 2021 is nog niet afgerond en zal naar verwachting pas in de loop van 2023 definitief vastgesteld worden. De in het wettelijk budget Wlz opgenomen compensatiemiddelen zijn berekend op basis van de handreiking Fizi van maart 2022. Over het precieze bedrag is nog geen overeenstemming met het zorgkantoor.

Zorggroep Meander handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voor circa 91% (2021: 91%) geconcentreerd bij drie grote verzekeraars. Het maximale bedrag aan kredietrisico bedraagt € 26.078 (2021: € 60.607). Zorggroep Meander heeft geen andere significante concentratie van kredietrisico's.

Het renterisico van Zorggroep Meander is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaaarde van opgenomen en uitgegeven leningen, waarbij sprake is van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Met de Rabobank is voor een kredietomvang van € 2,0 miljoen een convenant overeengekomen met een solvabiliteitsratio van > 15%. Ultimo 2022 bedraagt de werkelijke solvabiliteitsratio 22%, Stichting Zorggroep Meander voldoet aan het convenant.

3.5 Risicomanagement

Onze Planning & Control cyclus bestaat uit een meerjarenplan en meerjarenbegroting, jaarplan (per afdeling en organisatie breed) en begroting, jaarrekening en het jaarverslag. Periodiek verschijnen er rapportages om kwalitatieve en financiële prestaties te monitoren. Met de rapportages wordt beoordeeld of prestaties adequaat en volgens doelstelling zijn of dat bijstelling of het nemen van extra maatregelen nodig is. Ook worden de risico's periodiek gemeten en gerapporteerd. Hiervoor zijn onder andere de trends en incidenten die Zorggroep Meander kunnen blootstellen aan risico's, in kaart gebracht. De sturing en rapportage van deze onderdelen verliep niet optimaal. Daarom is in 2022 een verbeterde Planning & Control structuur geïmplementeerd waarin een duidelijke structuur en verantwoordelijkheidsverdeling is opgenomen.

In paragraaf 3.4 is nader ingegaan op het financieel beleid waarbij ook de ontwikkeling in de financiële kengetallen van Zorggroep Meander is weergegeven. Hieruit is af te leiden dat de financiële positie van Zorggroep Meander gezond is. Zorggroep Meander kent een voldoende balanspositie en beschikt over toereikende liquiditeit en voldoet aan bankconvenanten. Hieruit volgen geen materiële financiële risico's. Zorggroep Meander heeft verder als beleid geen gebruik te maken van (afgeleide) financiële instrumenten ter afdekking van financiële risico's. Daarmee doen ook deze risico's zich niet voor.

Schouder aan Schouder

In 2022 is het verbeterprogramma Schouder aan Schouder gestart. Dit vraagt veel van de organisatie en van de inzet van medewerkers. Het is van belang om focus en koers te houden en te voorkomen dat de organisatie wordt overbelast met de verschillende projecten die lopen. Projectgroepen worden zoveel mogelijk bemenst door eigen medewerkers. Dat levert een stevige druk op de

organisatie en de dienstverlening in het primair proces. De noodzakelijke wijzigingen in het doelmatiger en doeltreffender maken van de bedrijfsvoering kunnen echter alleen op deze wijze indalen en worden verankerd in de teams. De veranderactiviteiten worden getoetst aan de gestelde doelen binnen het verbeterprogramma. Medewerkers worden actief geïnformeerd, input wordt opgehaald in bijeenkomsten met een terugkerend karakter en de verbinding met Teammanagers is versterkt. Daarnaast is het belangrijk om de verbinding met en binnen Espria te versterken, door tijdig en duidelijk te communiceren welke zaken lopen en wat de plannen zijn binnen het programma.

Ziekteverzuim

Het verlagen van het ziekteverzuim is en blijft een punt van aandacht. Ondanks een daling in het gemiddelde ziekteverzuim ten opzichte van vorig jaar blijft het verzuim nog steeds hoog. Hierdoor neemt de druk op overige medewerkers toe en is het op sommige plekken moeilijk om de zorg te kunnen blijven leveren. In 2022 zijn verschillende acties uitgezet om het ziekteverzuim te verlagen en het werkplezier en de duurzame inzetbaarheid te vergroten. Hier zal in 2023 onverminderd op worden ingezet.

Krapte op de arbeidsmarkt

De vergrijzing leidt tot een stijgende vraag naar zorg, met name in de verpleging en verzorging. Tegelijkertijd zal de beroepsbevolking de komende jaren dalen. Op dit moment bestaat in de provincie Groningen al een tekort van 1.800 medewerkers in de zorg. Dit tekort zal de komende jaren flink oplopen, waarbij het overgrote deel van dit tekort wordt verwacht in de verpleging, verzorging en thuiszorg. Op dit moment is het al lastig om vacatures ingevuld te krijgen. Om een realistisch beeld te hebben van wat dit in de toekomst betekent voor medewerkers, teamsamenstelling en functiemix is in 2022 gestart met het traject strategische personeelsplanning. Dit zal in 2023 een vervolg krijgen.

Vastgoedontwikkelingen

Om de klimaat- en energiedoelstellingen voor 2030 te behalen is verduurzaming en herontwikkeling van de locaties Veenkade en A-Horst noodzakelijk. Dit vraagt om forse investeringen in nieuw- en verbouw. Daar komt bij dat de afgelopen jaren de kosten voor bouwmaterialen fors zijn gestegen. De financiële ontwikkeling moet toereikend zijn om de plannen ten aanzien van de locaties uit te kunnen voeren. Om de plannen te kunnen realiseren dient een sluitende zorgexploitatie te worden gerealiseerd. Daar wordt hard aan gewerkt, onder andere in het verbeterprogramma Schouder aan Schouder.

Externe oriëntatie

Het afgelopen jaar is veel aandacht uitgegaan naar interne ontwikkelingen en verbetering van diverse processen binnen de organisatie. Het risico bestaat dat door deze sterke interne focus onvoldoende wordt geparticipeerd in regionale netwerken en er onvoldoende aandacht is voor externe samenwerkingspartners. Zorggroep Meander is één van de ondertekenaars van de regiovisie Groninger Kracht. In 2023 zal weer meer actief worden geparticipeerd in de verschillende regionale netwerken en samenwerkingsinitiatieven.

Fraude

Binnen Espria is afgelopen jaar aandacht geweest voor het thema fraude. Er is een toename in het aantal fraudecases binnen de organisatie gesignaleerd. Het vermoeden bestaat dat het

verslechterde economische klimaat binnen Nederland hier debet aan is. Om meer duidelijkheid te scheppen richting de medewerkers is er een overkoepelend fraudebeleid opgesteld. Dit fraudebeleid is onlosmakelijk verbonden met het integriteitsbeleid. Onderdeel van het fraudebeleid is ook een frauderesponsplan. In dit plan is omschreven hoe te handelen bij een vermoeden van fraude.

In 2022 is tevens een overkoepelende frauderisicoanalyse opgesteld. Doel van de frauderisicoanalyse is om het fraudebewustzijn binnen de organisatie te vergroten en inzicht te hebben in de mate waarin de frauderisico's worden beheerst. Over 2022 zijn er binnen Zorggroep Meander geen fraudecasussen geweest.

3.6 Toekomstparagraaf

Duidelijk is dat ook 2022 in veel opzichten een lastig jaar is geweest. Mede als gevolg van corona was sprake van een hoog ziekteverzuim en daarmee gepaard gaande hoge werkdruk, een teruglopend aantal cliënten en veel inzet van personeel niet in loondienst. Geschoond voor de corona compensatiemiddelen is het financiële jaarresultaat bovendien negatief, zij het beperkter dan dat zich aan het begin van het jaar liet aanzien. Hoewel er geen zorgen zijn over de continuïteit van Zorggroep Meander op de korte termijn is duidelijk dat deze situatie niet structureel houdbaar is.

Begin 2022 is een interim directeur aangesteld, als gevolg van vertrek van de Directeur Zorg en korte tijd later ook die van de Directeur Bedrijfsvoering, die samen met het managementteam een meerjarenstrategie heeft ontwikkeld. Doel is om door de inzet van een verbeterprogramma tot een duurzaam mentaal en financieel gezond Meander te komen. Met inbreng van en in nauwe samenspraak met een brede vertegenwoordiging uit de organisatie is de ontwikkeling van het verbeterprogramma 'Schouder aan schouder voor een gezond Meander' ter hand genomen. Dit plan, gebaseerd op de input van vele medewerkers, wordt nu door middel van 7 grote verbeterprojecten tot uitvoering gebracht. Begin 2023 zullen de eerste resultaten worden opgeleverd en vervolgens worden geïmplementeerd.

Het doel is dat Zorggroep Meander in maximaal drie jaar tijd op het gebied van het VVT-aanbod een kostendekkende exploitatie realiseert. Daarbij zal een flinke financiële ombuiging gerealiseerd moeten worden. Met name op het gebied van de wijkverpleging en behandeling & revalidatie. Naar verwachting zal in het jaar 2023 een verdere beperking van het verlies zichtbaar zijn. De inzet is dat het resultaat van Zorggroep Meander eind 2024 break-even is.

Het einddoel is een robuuste zorgorganisatie met loyale en gemotiveerde medewerkers en met een duurzaam positief zorgresultaat. Een organisatie die bekend blijft staan als een sterk regionaal geankerde zorgaanbieder waar men graag van de diensten gebruik wenst te maken. Vanzelfsprekend met behoud van de hoge cliënttevredenheid die ons ook nu in deze lastige coronaperiode ten deel valt. Met daarbij ook nog eens een aanzienlijk tekort aan medewerkers naast het hoge ziekteverzuim.

Het tweede jaar (2023) van Schouder aan Schouder, dat in totaal een doorlooptijd kent van drie jaar, zal dus sterk gericht zijn op het verbeteren van de samenwerking tussen uitvoering en ondersteunende diensten. Hiervoor wordt een uitgebreid communicatie- en implementatieplan ten uitvoer gelegd. Waarbij betrokkenheid en zeggenschap bij beleid en aandacht voor iedereen medewerkers en cliënten, juist in de uitvoering, meer dan voorheen gewaarborgd moet worden. Met als beoogd resultaat het verbeteren van de verbinding tussen zorg en behandeling, het

realiseren van een duurzaam gezonde wijkverpleging en behandel- en revalidatiedienst, het verlagen van de werkdruk en het verhogen van werkplezier.

Van grote betekenis daarbij is bovendien het nog beter en minder verkokerd faciliteren van het primair proces. De ondersteuning moet worden gestroomlijnd en gegeven de participatie in Espria zal nadrukkelijk worden gestuurd op het onderzoeken van mogelijkheden om ondersteuningsfuncties ten behoeve van de drie VVT-bedrijven binnen Espria meer op dat niveau te beleggen.

Het komende jaar zal nog veel energie gericht moeten zijn op Zorggroep Meander zelf. Onder het motto: “Huis op orde”. Pas in de tweede helft van 2023 zal naar verwachting de blik weer meer naar buiten worden gericht. Juist tegen de achtergrond van het Integraal Zorgakkoord zal nadrukkelijk de samenwerking in het sociaal domein met huisartsen en ziekenhuizen en woningcorporaties verder uit moeten bouwen.

4 Profiel van de organisatie

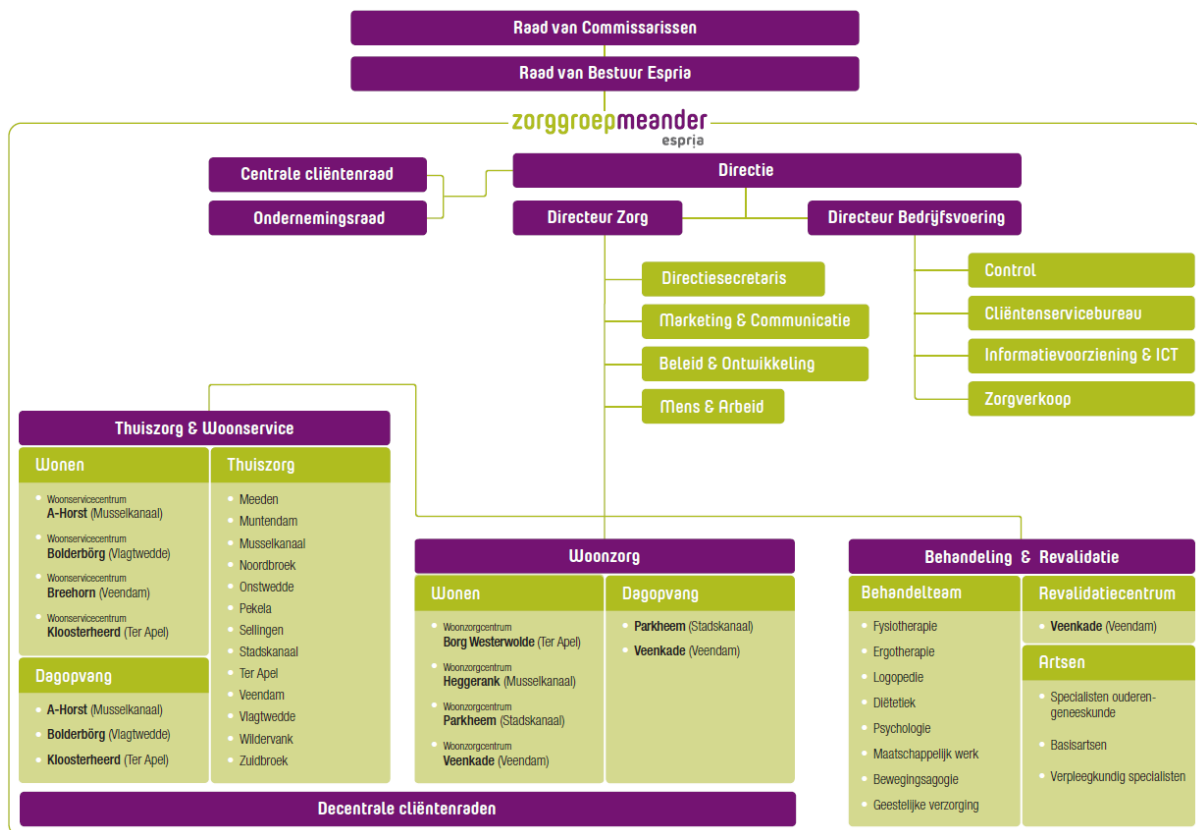
4.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Zorggroep Meander
Adres	Kaap de Goede Hoop 1
Postcode	9642 AP
Plaats	Veendam
Telefoonnummer	(0598) 686868
Identificatienummer Kamer van Koophandel	02086881
E-mailadres	klantenservice@zgmeander.nl
Website	www.zgmeander.nl

4.2 Structuur van de organisatie

Stichting Zorggroep Meander is één van de groepsmaatschappijen van Espria. Een beschrijving van Espria en de structuur van het concern zijn opgenomen in het geconsolideerde jaarverslag 2022 van Espria.

In de formele structuur kent Zorggroep Meander een tweehoofdige directie. Vanaf februari 2022 zijn beide posities ingevuld door één interim directeur. Er is een cliëntgerichte indeling: Behandeling & Revalidatie, Woonzorg en Thuiszorg & Woonservice. De stafafdelingen ondersteunen het primaire proces.



4.3 Kerngegevens

4.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering

Zorggroep Meander heeft in 2022 de volgende functies uitgevoerd:

- Persoonlijke verzorging;
- Verpleging;
- Individuele begeleiding;
- Begeleiding groep;
- Begeleidingsgroep Speciaal;
- Behandeling;
- Verblijf op grond van Wlz;
- Wijkverpleging (Wv);
- Geriatrische revalidatie zorg (GRZ);
- Eerstelijns verblijf (ELV).

Deze functies worden zowel bij de cliënt thuis als in een beschermde woonomgeving geleverd. De organisatie heeft met de meeste zorgverzekeraars een contract afgesloten. We hebben een WTZa-toelating¹ voor: 4 woonzorgcentra (Veenkade, Heggerank, Borg Westerwolde en Parkheem), 4 woonservicecentra (verzorgingshuizen A-Horst, Bolderbörg, Breehorn en Kloosterheerd) en thuiszorg. De vier woonzorgcentra zijn accommodaties in het kader van de Wet zorg en dwang. Dit houdt in dat hier cliënten met artikel 21, RM en IBS mogen worden opgenomen.

¹ Wtza staat voor Wet toetreding zorgaanbieders

Mensen kunnen ook hulp krijgen van de diverse behandelaren, waaronder een Psycholoog, Fysiotherapeut, Logopedist, Bewegingsagoog, Ergotherapeut, Diëtist, Geestelijk Verzorger en Maatschappelijk werker. Zorggroep Meander heeft zich in 2022 gericht op producten die worden gefinancierd uit de Wet Langdurige Zorg (Wlz), Zorgverzekeringswet (Zvw) en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).

4.3.2 Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Cliënten Wlz per einde verslagjaar	Aantal cliënten 31-12-2022	Aantal cliënten 31-12-2021
Aantal cliënten in instelling op basis van een zzp/zorgprofiel	533	510
Cliënten Zvw per einde verslagjaar	Aantal cliënten	Aantal cliënten
Aantal cliënten op basis van wijkverpleging	1333	1420
Aantal cliënten op basis van geriatrische revalidatiezorg	39	40
Cliënten Zvw per einde verslagjaar	Aantal cliënten	Aantal cliënten
Aantal cliënten eerstelijnsverblijf (tijdelijke subsidieregeling)	32	31
Intramurale capaciteit per einde verslagjaar	Aantal bedden/plaatsen	Aantal bedden/plaatsen
Aantal beschikbare bedden/plaatsen geriatrische revalidatiezorg (verblijf op basis van DBC)	37	58
Aantal overige beschikbare bedden/plaatsen met verblijfszorg	577	627
Productie Zvw gedurende het verslagjaar	Aantal dagen/bedrag	Aantal dagen/bedrag
Aantal in verslagjaar geopende DBC's / DBC-zorgproducten geriatrische revalidatiezorg	300	221
Aantal in verslagjaar gesloten DBC's / DBC-zorgproducten geriatrische revalidatiezorg	230	233
Omzet zorg op basis van DBC's / DBC-zorgproducten geriatrische revalidatiezorg	€3.824.426	€2.740.556
Personeel in loondienst	Aantal personen 31-12-2022	Aantal personen 31-12-2021
Totaal aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar in aantallen personen en aantallen fte's	1397 (895 fte)	1398 (916 fte)

4.3.3 Werkgebieden

Zorggroep Meander is actief in de Oost-Groningse gemeenten:

- Veendam
- Pekela
- Midden-Groningen
- Stadskanaal
- Westerwolde

4.4 Zorggroep Meander in beeld

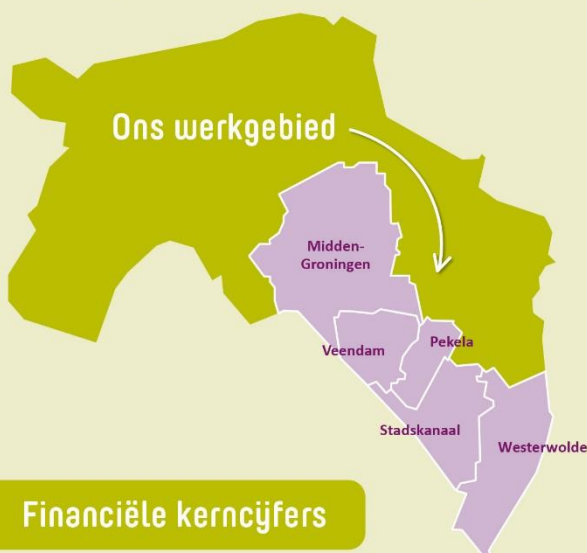
zorggroepmeander esprja

Onze missie

Het is onze missie om ouderen in Oost-Groningen zo lang mogelijk zichzelf te laten zijn en blijven. We zijn er voor de kwetsbare oudere in de thuissituatie en, wanneer dat niet meer kan, in een omgeving die zo thuis mogelijk is. Vanuit die missie zijn wij gespecialiseerd in onder andere dementie- en geheugenproblematiek en bieden we (tijdelijke) ondersteuning als het thuis even niet lukt. De beste zorg wordt gegeven door bevoegde medewerkers. Samen zorgen we voor een werkomgeving waarin iedereen met plezier aan het werk gaat. Zodat onze mensen trots en energiek kunnen zijn.

Onze visie

Liefdevolle zorg met aandacht voor uw leefplezier. Het liefst woont u zo lang mogelijk in een vertrouwde en veilige omgeving, met regie over uw eigen leven. Door aandacht te hebben voor wat voor u belangrijk is, geloven wij dat u zichzelf kan zijn en blijven, thuis of zo thuis mogelijk. Dat doen we met een nuchtere blik en bevoegde medewerkers. Betrouwbaar en betrokken, want we zijn als organisatie 'van hier'. Onze medewerkers kennen en begrijpen de regio. Ze zijn professioneel en deskundig in hun vak. Ze werken samen in de regio en willen u zo goed mogelijk leren kennen. Met aandacht voor elkaar en liefdevolle zorg zijn onze medewerkers er waar u dat het meeste nodig heeft.



Financiële kerncijfers

Verdeling van de omzet in belangrijkste categorieën (x € 1 mln)

	2022	2021
ZVW	19,4	21,2
WLZ	53,3	53
WMO	0,5	0,8
Overig	1,1	1,1
Subsidies	1,1	1,1
Totaal	74,9	77,5

Financiële kerncijfers	2022	2021
Netto resultaat	-1.207.618	571.141
Rendement	-1,2%	0,7%
Budgetratio	11,8%	12,9%
Solvabiliteitsratio	21,90%	24,5%
Liquiditeitsratio	1,2	1,3

2022 | in beeld

Cliënt



gemiddeld 2022

2.054 cliënten, waarvan:

332 cliënten woonzorg

288 cliënten woonservice

73 cliënten revalidatie

1.282 cliënten thuiszorg (excl. woonservice)

79 cliënten dagopvang

Organisatie



Woonzorgcentra **4**



Woonservicecentra **4**



Steunpunten thuiszorg **9**



Dagopvang & dagbehandeling **5**



Behandeldisciplines **8**



Medezeggenschap
• Verpleegkundige Adviesraad (VAR)
• Ondernemingsraad
• Centrale en decentrale cliëntenraden

Rapportcijfer Cliënttevredenheid

Zorgkaart Nederland

Woonzorg/woonservice **8,4**

Wijkverpleging **8,9**

PREM wijkverpleging 8,8

Medewerker

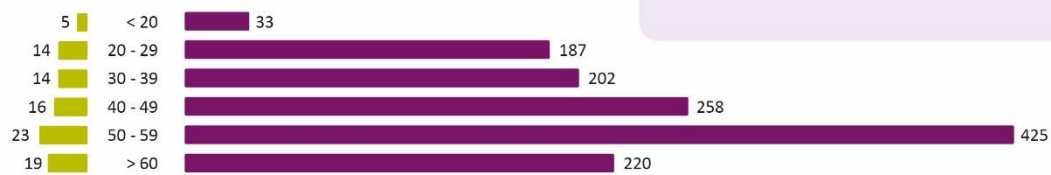
Aantal medewerkers gemiddeld 2022: **1.416**

waarvan:

91
mannen

1.325
vrouwen

Onderverdeling in leeftijd M / V



Onderverdeling in dienstverlening

Woonzorg	586
Woonservice	224
Thuiszorg	349
Revalidatie & behandeling	100
Dagopvang	13
Sooz-restaurants	9
Ondersteunende diensten	62
SSC	63
Overig	10

Totaal aantal medewerkers: **1.416**

Aantal FTE: **895**

MTO Rapportcijfer

- 😊 werkbeleving: **7,1** (najaar 2022)
- ❤️ bevlogenheid: **7,9** (najaar 2022)
- 🔄 mogelijkheid tot veranderen: **5,4** (najaar 2022)

Opleidingsplekken



BBL Mbo Verzorgende IG	34
BBL Mbo Verpleegkundige	17
HBO-V dual	9
Gespecialiseerd Verzorgende Psychogeriatric	5
Specifieke Doelgroepen niveau 4	2
AD Service, Zorg en Welzijn	1
Manager in de Zorg	1
Module verpleegtechnische vaardigheden	1
Psycholoog	1
HBO Toegepaste psychologie	1
Stagiair niveau 1,2,3,4,6	260

Markt

Wij werken samen met



5 Bestuur en toezicht

Zorggroep Meander maakt onderdeel uit van Espria. Espria is een zorgconcern met meerdere groepsmaatschappijen en ondersteunende bedrijfsonderdelen op het gebied van ICT, administratie, inkoop en facilitaire dienstverlening. De verschillende zorgorganisaties binnen Espria bieden verpleging, verzorging & thuiszorg, geestelijke gezondheidszorg, jeugdgezondheidszorg, zorg aan mensen met een verstandelijke beperking, zorg op afstand en personenalarmering.

Espria realiseert meerwaarde voor de aangesloten zorgorganisaties door samenwerking op het gebied van zorgkwaliteit, werkgeverschap, innovatie, kennisdeling en kosten-efficiënte ondersteuning. De grootschaligheid in het beheer ondersteunt zo de kleinschaligheid in de directe cliëntenzorg. Dit alles om cliënten zo lang mogelijk zelfstandig en in een zelfgekozen omgeving te laten functioneren en passende zorg te bieden. Hierbij is het welbevinden van cliënten het uitgangspunt.

5.1 Raad van Bestuur, directie en Raad van Commissarissen

Stichting Espria is statutair bestuurder van Zorggroep Meander. De stichting kent twee statutaire organen: de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De directies van de groepsmaatschappijen geven integraal leiding aan hun groepsmaatschappij. Zij zijn gevolmachtigden van de Raad van Bestuur. Binnen vastgestelde inhoudelijke en financiële kaders stellen de directies een eigen beleidsplan en begroting op. Deze worden goedgekeurd door de Raad van Bestuur. De directie is binnen de kaders van het jaarplan en de begroting integraal verantwoordelijk voor de geleverde kwaliteit van zorg, het gevoerde personeelsbeleid en een passende bedrijfsvoering. Daarnaast geeft zij samen met de andere directies invulling aan een zo groot mogelijke synergie en de realisatie van de gezamenlijke strategie van Espria. Over het gevoerde beleid legt de Directie verantwoording af aan de Raad van Bestuur, die statutair verantwoordelijk is. Een verdere toelichting op de samenstelling en portefeuillevverdeling van de Raad van Bestuur is opgenomen in het geconsolideerde jaarverslag 2022 van Espria.

In de besturingsstructuur van Espria wordt gewerkt met een Groepsraad. De directies van de groepsmaatschappijen participeren samen met de Raad van Bestuur in de Groepsraad waar strategisch beleid en kaders voor het concern als geheel en haar onderdelen worden vastgesteld. Rondom de Groepsraad is een aantal experttafels ingericht. Deze tafels adviseren over het beleid en de kaders voor het concern op strategisch niveau. De experttafels zijn gevormd rondom belangrijke strategische thema's, zoals onder andere kwaliteit en veiligheid, mens en arbeid, facilitaire zaken en vastgoed.

Espria heeft een Raad van Commissarissen. Deze Raad van Commissarissen voert het toezicht over het concern als geheel. Naast het monitoren van de realisatie van de afgesproken doelstellingen ziet de Raad van Commissarissen in het bijzonder toe op het functioneren van de Raad van Bestuur. Naast zijn toezichthoudende taken en de werkgeversrol adviseert de Raad van Commissarissen de Raad van Bestuur waar nodig. In het geconsolideerde jaarverslag van Espria over 2022 doet de Raad van Commissarissen verslag over zijn activiteiten en werkwijzes.

5.2 Normen voor goed bestuur

Voor alle groepsmaatschappijen binnen Espria gelden eenduidige normen voor professioneel bestuur, toezicht en zorgvuldige verantwoording. Hierdoor weten cliënten en verschillende relaties

zich verzekerd van kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening. Een toelichting op het gevoerde beleid ten aanzien van bestuur en toezicht is opgenomen in het geconsolideerde jaarverslag 2022 van Espria.

De honorering van bestuurders, toezichthouders, directeuren en andere functionarissen vindt plaats binnen de kaders van de Wet normering topinkomens. De verantwoording hierover is opgenomen in het geconsolideerde jaarverslag 2022 van Espria.

5.3 Verslag Raad van Commissarissen 2022

De Raad heeft in het verslagjaar zeven maal vergaderd in aanwezigheid van de Raad van Bestuur en een aantal keren in aanwezigheid van directieleden van de zorgorganisaties. Voorafgaand aan deze vergaderingen voert de Raad zijn eigen vooroverleg.

Door het jaar heen brengen leden van de Raad van Commissarissen diverse werkbezoeken aan locaties van de zorgorganisaties. Er zijn diverse (online) ontmoetingen geweest om de verbinding met de organisatie en de beeldvorming met betrekking tot de activiteiten die binnen het concern hebben plaatsgevonden te behouden. Daarnaast hebben leden van de Raad van Commissarissen verschillende vergaderingen van de Groepsraad bijgewoond.

Gedurende het jaar hebben meerdere leden van de Raad van Commissarissen overlegvergaderingen met de Centrale Cliëntenraad en de Centrale Ondernemingsraad (digitaal) bijgewoond. In deze bijeenkomsten wordt gebruikelijk stil gestaan bij de ontwikkelingen in de afgelopen periode en wordt vooruitgeblikt op belangrijke ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie.

De Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar 2022 bestuursbesluiten goedgekeurd ten aanzien van onder meer het jaarverslag en de geconsolideerde jaarrekening 2021, het jaarplan en de geconsolideerde begroting 2023, een aantal contracten, een investeringsvoorstel voor de HIC Drenthe, de fusie ZCN Naast en een kredietfaciliteitverlening van De Trans

Naast reguliere agendapunten en bovengenoemde besluitvormingspunten hebben in 2022 ook relevante onderwerpen zoals de jaarverslagen en jaarplannen van de zorgorganisaties, de impact van Corona, de topstructuur van Espria, de lange termijn strategie de voortgang op de begroting MVO en het merkebeleid aanvullende aandacht van de RvC gehad.

Governance

Voor alle zorgorganisaties binnen Espria gelden eenduidige normen voor professioneel bestuur, toezicht en zorgvuldige verantwoording. Hierdoor weten cliënten en verschillende relaties zich verzekerd van kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening en van transparante verantwoording daarover. De statuten van zowel Espria als alle zorgorganisaties voldoen aan de Governancecode Zorg.

De Raad van Commissarissen van Stichting Espria houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Espria en haar zorgorganisaties. Daarnaast vervult de Raad de werkgevers- en adviesrol naar de Raad van Bestuur.

Het reglement van de Raad van Commissarissen bevat regelingen met betrekking tot onder andere onafhankelijkheid, tegenstrijdige belangen en nevenfuncties. Alle commissarissen zijn onafhankelijk

en kunnen ten opzichte van elkaar, de Raad van Bestuur, de zorgorganisaties en andere organen onafhankelijk functioneren, mede als gevolg van de waarborgen in het reglement.

Raad van Commissarissen als werkgever

De Raad van Commissarissen is als werkgever onder andere verantwoordelijk voor de remuneratie en de evaluatie van het functioneren van de bestuurders. In dat verband heeft in 2022 ook de juiste toepassing van de Wet normering topinkomens (WNT) aandacht van de Raad van Commissarissen gehad. De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur alsmede de honorering van de Raad van Commissarissen voldeden in 2022 volledig aan de regels van de WNT.

Dankwoord RvC

De Raad van Commissarissen wil graag zijn waardering uitspreken voor de grote inzet en betrokkenheid van alle medewerkers en vrijwilligers in het afgelopen jaar. Corona heeft, ook in 2022, veel impact gehad voor iedereen. Daarnaast was het vanuit financieel perspectief een lastig jaar en ook dat heeft zijn weerslag gehad op de organisatie. De Raad is onder de indruk van de flexibiliteit, het doorzettingsvermogen en de warmte waarmee alle medewerkers en vrijwilligers zich het afgelopen jaar hebben ingezet voor de zorg aan kwetsbare mensen en aan de zichtbare verbetering van zo vele interne processen!

Bijlage 1 – Uitkomsten kwaliteitsindicatoren over 2022

De indicatoren basisveiligheid zijn voor de uitvraag over 2022 ongewijzigd ten opzichte van 2020 en 2021. Er zijn drie verplichte indicatoren basisveiligheid:

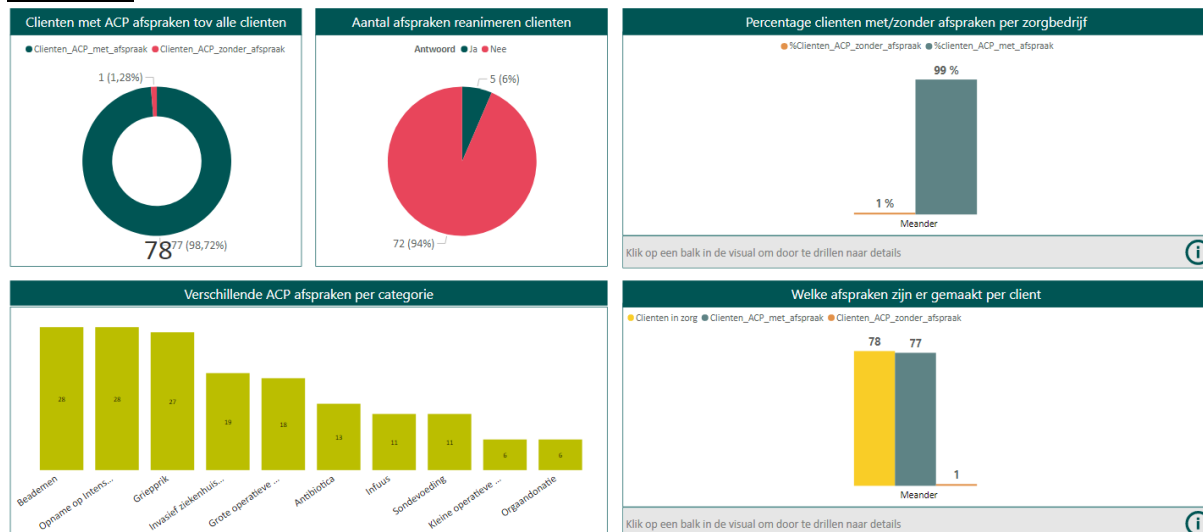
- Advance Care Planning (ACP);
- bespreken medicatiefouten in het team;
- aandacht voor eten en drinken.

Daarnaast moeten er minimaal twee indicatoren gekozen worden uit de zeven keuze-indicatoren. Zorgprofessionals en organisaties beslissen zelf welke indicatoren dit zijn. Naast de verplichte indicatoren heeft Zorggroep Meander gekozen voor:

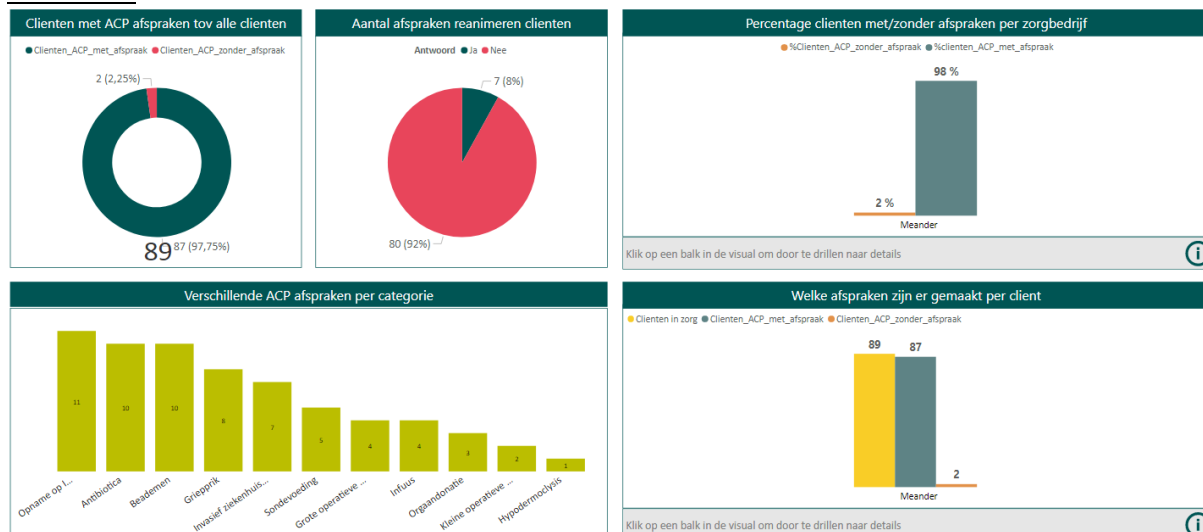
- Medicatiereview
- Werken aan vrijheidsbevordering

Advance Care Planning (ACP)

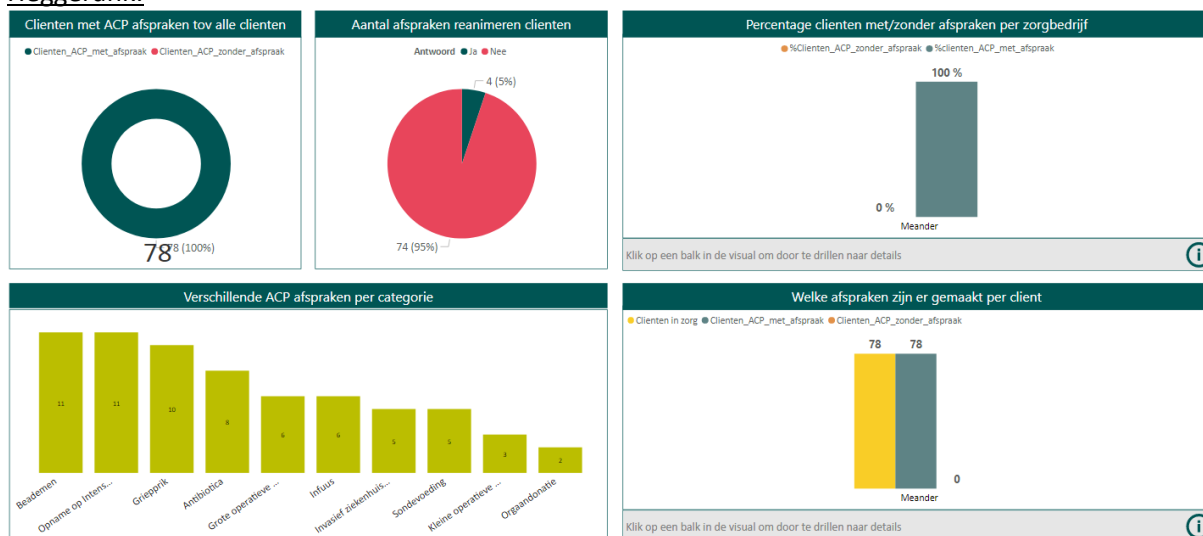
Veenkade:



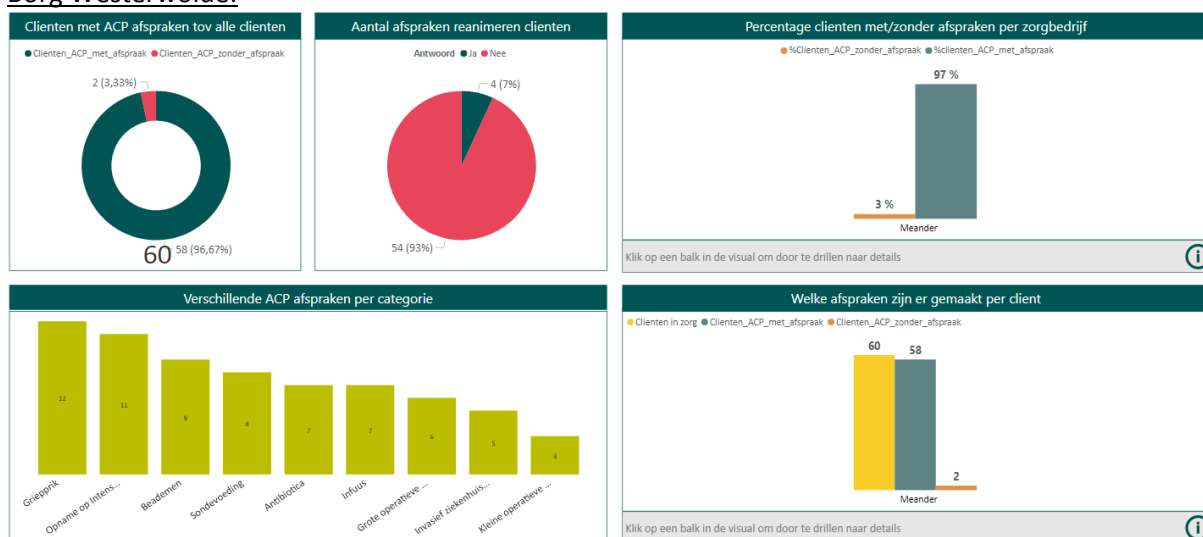
Parkheem:



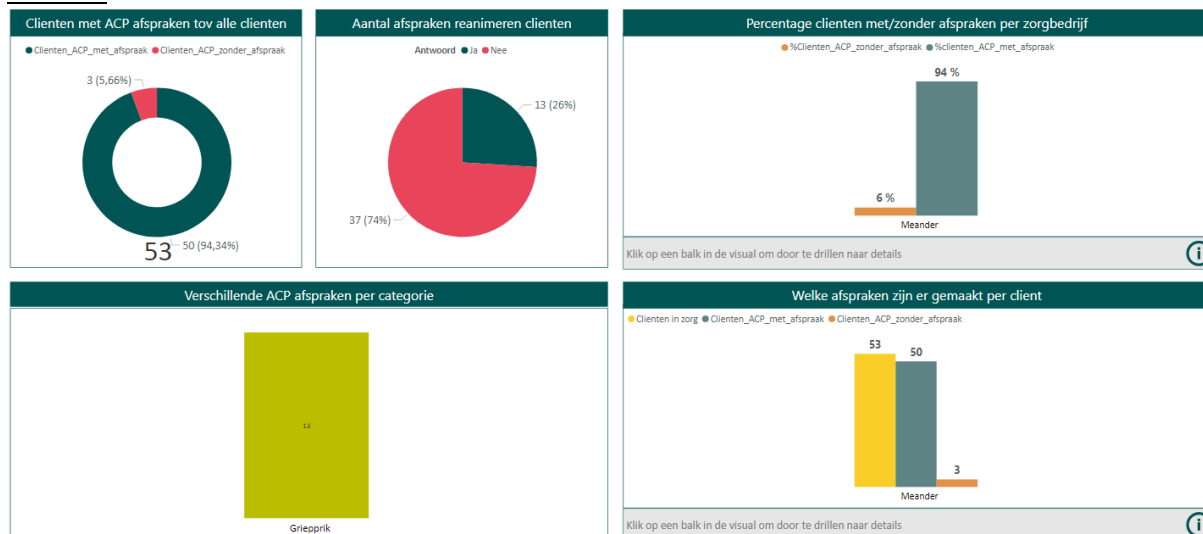
Heggerank:



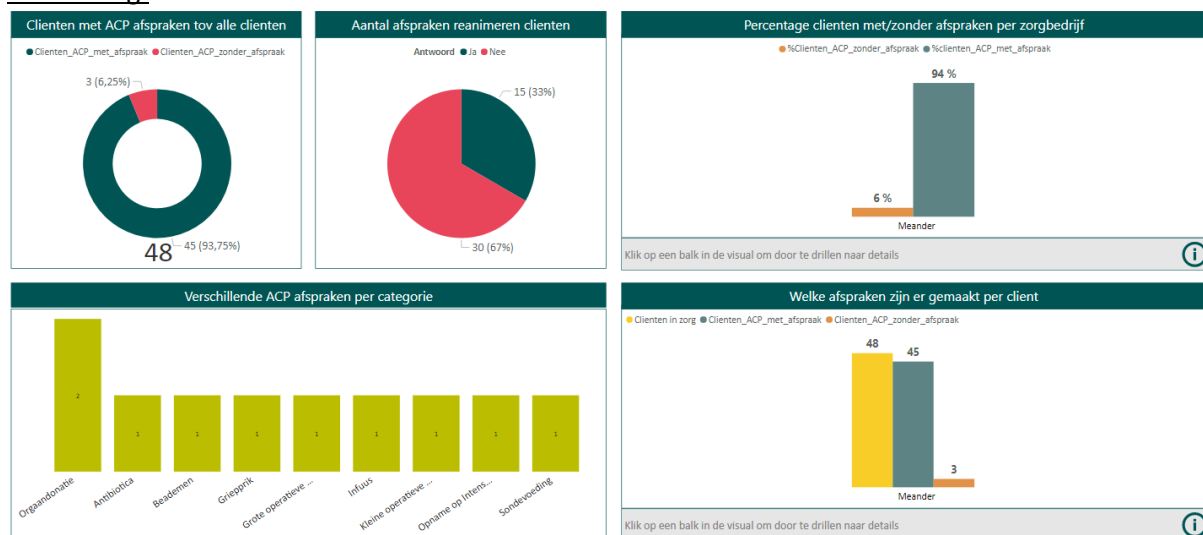
Borg Westerwolde:



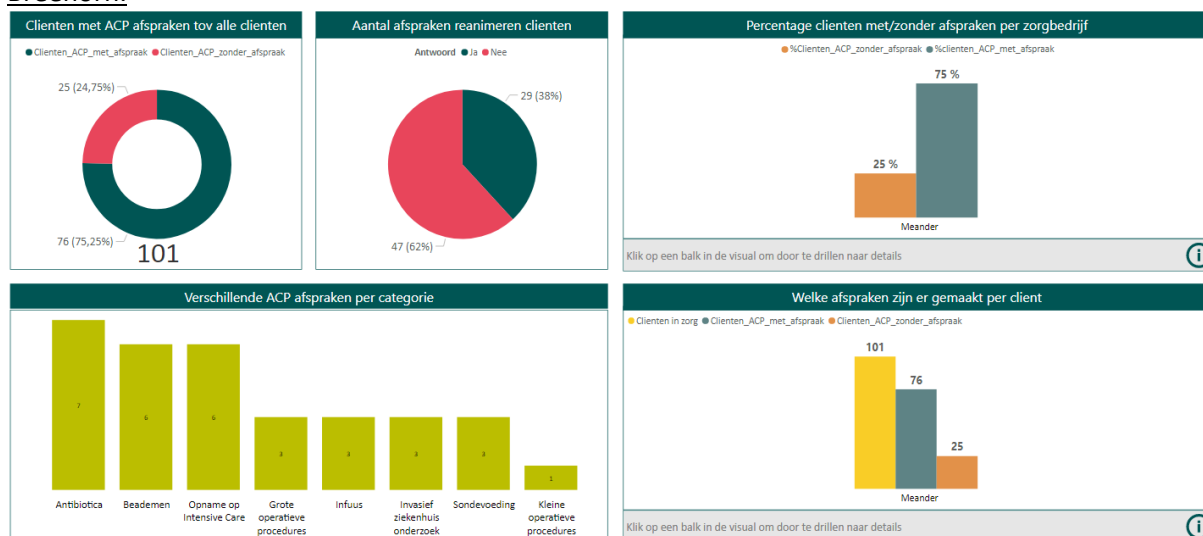
A-Horst:



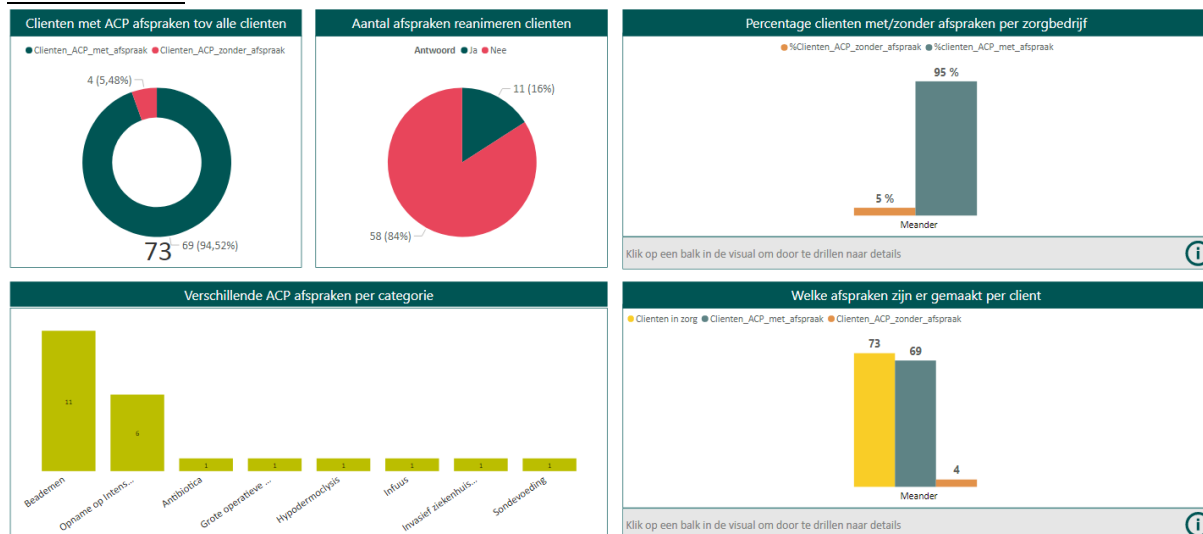
Bolderborg:



Breehorn:



Kloosterheerd:



Bespreken medicatieincidenten in het team

Bij navraag bij de locaties blijkt dat bij elk teamoverleg, dat frequent wordt gehouden, het bespreken van de medicatieincidenten op de agenda staat (score = 100%). Dit wordt veelal voorbereidt door de HBO VGGer of een EVVer.

Aandacht voor eten en drinken

Op 27 februari is er een zorgdossier check gedaan op deze indicator. In de procesbeschrijving Woonzorg staat dat wij middels de GWI en het clientverhaal inzichtelijk maken wat de wensen en behoefte van de bewoner is (persoonsgerichte zorg). In de procesbeschrijving van de Woonservice staat dat bij clienten met WLz indicatie minimaal 1x per jaar de GWI wordt afgenomen.

Hieronder de uitkomsten van de dossiercheck:

Locatie	Aandacht voor eten en drinken	Bijzonderheden
Veenkade	89 %	In 26 (van de 88) dossiers was er wel aandacht voor eten en drinken beschreven in het zorgplan, maar is er geen GWI of clientverhaal aanwezig
Parkheem	95 %	In 4 (van de 75) dossiers was er wel aandacht voor eten en drinken beschreven in het zorgplan, maar is er geen GWI of clientverhaal aanwezig
Heggerank	91 %	In 4 (van de 65) dossiers was er wel aandacht voor eten en drinken beschreven in het zorgplan, maar is er geen GWI of clientverhaal aanwezig
Borg Westerwolde	98 %	Prima, alles op orde! In alle dossiers, op 1 na,
Bolderborg	59 %	In 3 (van de 32) dossiers was er wel aandacht voor eten en drinken beschreven in het zorgplan, maar is er geen GWI of clientverhaal aanwezig
Kloosterheerd	5 %	Het afnemen van de GWI en het clientverhaal wordt niet gedaan. Wijkverpleegkundige geeft aan dat dit geen meerwaarde heeft. Het restaurant is op de hoogte van de wensen en behoefte van de bewoner betreffende eten en drinken.

A-Horst	50 %	Bij 14 (van de 26) zorgdossiers was er geen GWI en geen clientverhaal aanwezig en ook in het zorgplan waren geen wensen of behoeften betreffende eten en drinken opgenomen.
Breehorn	100 %	In 7 (van de 88)dossiers was er wel aandacht voor eten en drinken beschreven in het zorgplan, maar is er geen GWI of clientverhaal aanwezig

Medicatiereview

Locatie	Percentage uitgevoerde medicatiereviews door apotheker en zorg	Bijzonderheden
Veenkade	71,4%	Afgezegd in november en ingepland in 2023
Parkheem	89,9%	Nog openstaande uit 2022 is begin 2023 uitgevoerd
Heggerank	100%	Arts heeft er voor gekozen om de zorg niet te betrekken in de reviews, in 2023 zal de zorg weer aanwezig zijn
Borg Westerwolde	40%	I.v.m. ziekte arts zijn niet alle reviews uitgevoerd, staan wel gepland in 2023
Zorggroep Meander Totaal	75,3%	

Werken aan vrijheidsbevordering

Onvrijwillige zorg wordt niet toegepast, tenzij er zorgvuldig is afgewogen dat er sprake is van ernstig nadeel voor de cliënt, anderen of zijn omgeving, en er geen alternatieven zijn die het nadeel kunnen wegnemen. Alleen als er voor het bestrijden van een ernstig nadeel geen alternatieven zijn, wordt gekozen voor onvrijwillige zorg maar dan in de best passende vorm en zo kort mogelijk.

NPS score Zorgkaart Nederland

Locatie	NPS 2022(2021)	Aantal waarderingen
Veenkade	7,9 (8,2)	56
Parkheem	9,4 (9,2)	31
Heggerank	8,6 (8,7)	22
Borg Westerwolde	9,7 (9,7)	20
Bolderborg	9,2 (8,8)	14
Kloosterheerd	9,0 (8,9)	18
A-Horst	9,0 (9,2)	9
Breehorn	8,4 (8,3)	10
Zorggroep Meander Totaal	83 (8,6)	254

Rode cijfers betekent dat er onvoldoende waarderingen zijn opgehaald om een geldende NPS te kunnen krijgen.

Bijlage 2 – Klachten in 2022

De volgende tabel geeft inzicht in het aantal klachten en de aard van deze klachten. Ook geven we aan wat de status is en hoe wij deze klachten hebben ontvangen.

Wijze van binnenkomst	Aantal	Klachten/onvrede ter zake van	Status per 31-12-2022
Schriftelijk	21	<p>Geen goede schoonmaak van de kamer</p> <p>Ontevreden over verhuizing naar andere afdeling binnen Veenkade</p> <p>In de nacht heeft client ZCN gebeld en TSN is niet bij client geweest</p> <p>Werkwijze financieel adviseur</p> <p>Onjuiste communicatie naar huisarts</p> <p>Verstopt toilet in het weekend, gebruik ander toilet</p> <p>Niet goed functionerende lift, niet goed schoongemaakte kamer</p> <p>Bezoeker heeft geen koffie gekregen, terwijl vrijwilligers met koffie rondlopen</p> <p>Geen begrip voor het niet doorvoeren van versoepelingen COVID-19</p> <p>Klacht over niet levering zorg</p> <p>Zorgverlening, bejegening</p> <p>Postbezorging verkeerde adres na overlijden</p> <p>Zorgverlening en voeding</p> <p>Te hoge temperatuur in kamer en geen besluit over tracteren van afdeling door familie</p> <p>Koffie te kort Wintertuin</p> <p>Medicatie aanreiken en niet klaarleggen</p> <p>Bejegening, handelswijze bij opname over medicatiegebruik, ingezette behandelbeleid en weerstand om dit te veranderen</p> <p>Verdwijnen van persoonlijke bezittingen</p>	<p>1 klacht is nog niet naar tevredenheid van de klager opgelost. Mogelijk gaat klager naar de klachtencommissie. De andere klachten zijn naar tevredenheid van de klager opgelost.</p>
Klachten functionaris	16	<p>- Behandeling (3)</p> <p>Medicatiebeleid, behandelbeleid, ontbreken van goede zorg en het negeren van klachten door de arts</p> <p>- Bejegening (5)</p> <p>Erkenning, serieus genomen worden, gepasseerd worden in de informatievoorziening, empathie</p> <p>- Communicatie (1)</p> <p>De manier van communiceren/vragen stellen en op het (gemis aan) doorgeven van info, bv. contactgegevens doorgeven aan familie als er wisseling van pb-er plaatsvindt</p> <p>Privacy (10)</p> <p>Overig (7)</p> <p>Facilitair (schoonmaak), het organiseren van activiteiten, beleid/afspraken externe partner over personenalarmering.</p> <p>Maar ook de meldingen die niet voor de zorggroep bestemd zijn en de anonieme melding over ontevreden medewerkers zijn onder deze noemer geplaatst</p>	<p>2 klachten zijn nog in behandeling en 2 klachten zijn door klager ingetrokken. Alle andere klachten zijn naar tevredenheid afgehandeld.</p>

Klachten commissie	1	Zorg als onvoldoende ervaren Geen inzage in het Zorgdossier door alle familieleden Onheus onprofessioneel bejegening Toezeggingen niet nagekomen Kundigheid van het (leidinggevend) personeel als onvoldoende ervaren	Klacht is gedeeltelijk gegrond verklaart op de punten Toediening van medicatie, communicatie en rondom voeding.
Geschillen commissie	1	Gelijke klacht die ook bij de klachtencommissie is voorgelegd	Commissie is voor deel klacht onbevoegd om een uitspraak te doen en verklaart de rest van de klacht als ongegrond.

Bijlage 3 – Analyse inzet onvrijwillige zorg

1. Inleiding

Voor u ligt de analyse onvrijwillige zorg over de periode van januari 2022 tot en met december 2022 bij Zorggroep Meander van de woonzorglocaties Borg Westerwolde, Parkheem, Heggerank en Veenkade. Deze analyse geeft weer de onvrijwillige zorg die is ingezet en vastgelegd in het Elektronisch Cliëntendossier (ECD) ONS en geeft aan hoe deze gegevens geïnterpreteerd moeten worden. Verder is in deze analyse terug te vinden welke acties er zijn ondernomen om onvrijwillige zorg terug te dringen.

Visie op onvrijwillige zorg en risicobereidheid

Onvrijwillige zorg grijpt in op het leven en de integriteit van de cliënt. Daarom is Zorggroep Meander terughoudend met het toepassen van onvrijwillige zorg en wordt onvrijwillige zorg zorgvuldig toegepast bij cliënten.

Het uitgangspunt bij toepassing is: Vrijwillige zorg, tenzij... NEE, tenzij... Onvrijwillige zorg wordt niet toegepast, tenzij er zorgvuldig is afgewogen dat er sprake is van ernstig nadeel voor de cliënt, anderen of zijn omgeving, en er geen alternatieven zijn die het nadeel kunnen wegnemen. Onvrijwillige zorg wordt enkel zorgvuldig toegepast, dat betekent dat de inzet van onvrijwillige zorg in de praktijk ook blijkt te werken voor de cliënt en in verhouding staat tot het nadeel dat bestreden wordt. Anders gezegd: alleen als er voor het bestrijden van een ernstig nadeel geen alternatieven zijn, mag gekozen worden voor onvrijwillige zorg ('ultimum remedium') maar dan in de best passende vorm en zo kort mogelijk.

Risicobereidheid: Er kan besloten worden om risico's te nemen als alternatief voor onvrijwillige zorg. Het besluit bepaalde risico's bij een cliënt te accepteren, wordt bewust genomen. De mate van risicoacceptatie zal voor iedere individuele cliënt verschillend zijn. De betrokkenen bij het besluit tot inzet onvrijwillige zorg brengen risico's in kaart, wegen af welke risico's acceptabel zijn en evalueren de risico's bij iedere cliënt. Te allen tijde worden de cliënt en diens vertegenwoordiger bij voorkeur voorafgaand aan de toepassing of zo snel mogelijk na het toepassen van onvrijwillige zorg betrokken bij dit besluit.

Voor drie vormen van zorg die vrijwillig ingezet worden bij een wilsonbekwame cliënt moet ook het stappenplan gevolgd worden. Omdat dit zware maatregelen zijn volgens de Wet zorg en dwang. Het gaat om:

- Toediening gedragsmedicatie buiten de richtlijn
- Beperken bewegingsvrijheid
- Insluiting

Deze drie vormen van vrijwillige zorg volgens stappenplan zijn ook opgenomen in deze analyse. Let op, dit is dus geen onvrijwillige zorg.

De analyse onvrijwillige zorg is opgesteld met het digitale overzicht onvrijwillige zorg die verkregen is uit het Elektronisch Cliënten Dossier (ECD) ONS.

2. Overzicht onvrijwillige zorg en vrijwillige zorg volgens het stappenplan

Dit hoofdstuk geeft een overzicht in een tabel van de ingezette onvrijwillige zorg en vrijwillige zorg volgens stappenplan. Met 'onvrijwillige zorg' wordt in deze paragraaf bedoeld zorg waar de cliënt zich tegen verzet en/of de cliënt of zijn vertegenwoordiger niet mee instemt.

In deze analyse zijn de volgende maatregelen onvrijwillige zorg geïnccludeerd vanuit het zorgplan:

- Maatregelen in de periode van 1 januari 2022 tot 1 juli 2022 en 1 juli t/m 31 december 2022 in het dossier is 'structureel/continue' aangegeven
- In het dossier is 'indien nodig' aangegeven en bij de inzet van onvrijwillige zorg in hierop geregistreerd, of
- Het is een tijdelijke/onvoorziene inzet van onvrijwillige zorg waarop geregistreerd is.
- Maatregelen waarbij de evaluatiedatum is verlopen worden ook meegenomen in de analyse
- Maatregelen vallen onder 'vrijwillige zorg volgens stappenplan'

Maatregelen onvrijwillige zorg die niet zijn geïnccludeerd:

- Maatregelen die in concept staan
- Maatregelen die niet geactiveerd zijn
- Maatregelen waarop niet geregistreerd is als deze met 'indien nodig of 'tijdelijk/onvoorzien' zijn opgenomen in het dossier.

Locaties		Borg Westerwolde	Parkheem	Heggerank	Veenkade	Zorggroep Meander totaal
Het aantal unieke cliënten op wie de vorm van onvrijwillige zorg is toegepast 1 jan-1 juli		0	0	2	0	2
Het aantal unieke cliënten op wie de vorm van onvrijwillige zorg is toegepast 1 juli – 31 dec		3	1	2	0	6
Stijgingen of dalingen in de toepassing van onvrijwillige zorg ten opzichte van de voorgaande analyse, uitgedrukt in aantallen en percentages		+3	+1	0	0	4
De verhouding van het aantal cliënten dat onvrijwillige zorg heeft ontvangen ten opzichte van het aantal cliënten dat geen onvrijwillige zorg heeft ontvangen, uitgedrukt in aantallen en percentages (peildatum 31-12-2021 exclusief GRZ/ELV hoog en palliatief)		3 Van de 58 1,74%	1 Van de 86 0,86%	0 Van de 78 0%	0 Van de 172 0%	4 van de 394 15,76%
Het aantal cliënten met vrijwillige zorg volgens stappenplan van 1 jan-1 jul	Vrijheidsbeperking	2	0	0	0	0
	Insluiting	0	0	0	0	0
	Medicatie buiten de richtlijn	1	1	1	0	0

Het aantal cliënten met vrijwillige zorg volgens stappenplan van 1 juli – 1 dec	Vrijheidsbeperking	0	0	0	3	3
	Insluiting	0	0	0	0	0
	Medicatie buiten de richtlijn	5	1	2	5	13

3. Analyse

3a. In deze paragraaf wordt een duiding gegeven aan de toepassing van onvrijwillige zorg

Bewustwording bij medewerkers wat onvrijwillige zorg is en welke alternatieve afweging er kan zijn

In de tweede helft van het jaar zien we een toename van vier maatregelen (toepassing van onvrijwillige zorg). In het afgelopen jaar namen onze kwaliteitsverpleegkundige steeds vaker een sleutelpositie in op de locaties. Zij zijn de schakel tussen beleid/ kwaliteit en de werkvloer. Zij nemen een prominente rol in bij de registratie van maatregelen maar ook op het gebied van bewustwording. Deze bewustwording bij de zorgmedewerkers blijft wel een aandachtspunt. Nog niet alle zorgmedewerkers zijn er goed bewust van wat onvrijwillige zorg inhoudt en wanneer is er sprake van verzet.

Voor 2023 hebben wij de ambitie om de zorgmedewerkers opnieuw, los van de e-learning, hierin verder te scholen. Met behulp van casuïstiek komen verschillende perspectieven aan de orde. Daarnaast zal ook komend jaar opnieuw aandacht worden besteed in het verbeteren van de verbinding tussen de zorgverantwoordelijke en Wzd functionaris.

Registratie in ECD

Maatregelen worden niet altijd op de juiste manier vastgelegd of geactiveerd in het ECD. Met name als het gaat om maatregelen die incidenteel plaatsvinden en niet structureel, is het onvoldoende bekend bij zorgmedewerkers dat bij toepassing van een maatregel dit per keer geregistreerd dient te worden. Bij structurele maatregelen zien we dat deze nog niet altijd geactiveerd zijn of niet op de juiste manier geëvalueerd. Dit zit voor een gedeelte in kennistekort bij zorgmedewerkers, maar ook in het feit dat het systeem te weinig ondersteuning bood in de 'workflow' naar de Wzd-functionaris (ivm activering van een maatregel). Nedap heeft in het afgelopen jaar op dit laatste punt een verbetering doorgevoerd. Een rapport met aanbevelingen voor verbetering is in samenwerking met Icare en Evean opgesteld in het najaar 2021 en verstuurd naar Nedap. Een aantal aanbevelingen zijn nog niet doorgevoerd.

Op dit moment ligt er een vernieuwde werkinstructie klaar met een uitgebreidere toelichting van de wijze van registratie van de maatregelen. Deze werkinstructie zal worden ondersteund met behulp van een e-learning vanuit Nedap.

Gebruik van domotica

Ook in 2022 heeft Zorggroep Meander stappen gezet in het 'open deuren beleid' waarbij de deuren open zijn, tenzij... Echter hadden we de maken met ingewikkelde technische inrichting en leveringsproblemen waardoor het project wat stagneerde. Afgelopen jaar zijn de toegangsdeuren

van Borg Westerwolde, Bolderborg en Parkheem technisch gereed gemaakt. Alleen bewoners die echt niet naar buiten kunnen, worden middels een tag geremd. De deur blijft dan gesloten. Dit staat vermeld in het zorgplan. Momenteel wordt de Heggerank ingericht met open deuren.

In Borg Westerwolde is gestart met een pilot 'Slimme deurklinken'. Om conflictsituaties tussen bepaalde bewoners te voorkomen maar wel zo veel mogelijk bewegingsvrijheid te geven is deze pilot gestart. Er zijn 6 deurklinken geplaatst. Momenteel zitten we in een testfase. In het eerste kwartaal van 2023 zal besloten worden of het systeem breed over Meander uitgerold kan worden.

In Parkheem en Borg Westerwolde zijn slimme sensors geplaatst. De zorg heeft cliëntprofielen opgesteld en dit in het zorgplan gezet. In de cliëntprofielen is beschreven of en welke sensor een bewoner aan heeft staan. Hierbij wordt gewerkt vanuit het principe "Nee, tenzij". In Borg Westerwolde zijn er slimme sensoren in de huiskamer geplaatst. Hierdoor kunnen we voldoen aan het houden van toezicht zoals beschreven in het kwaliteitskader. In een aantal woonservicescentra van Zorggroep Meander is het platform IQM geplaatst. Daarnaast is het spreekluistersysteem vervangen. Het voordeel van IQM is dat er andere/toekomstige technologie op kan worden aangesloten.

3b. duiding van relevante verschillen in de toepassing van onvrijwillige zorg tussen verschillende locaties van de zorgaanbieder

Verschil in locaties

We zien dat de toepassing van onvrijwillige zorg in vergelijking met 2021 op meerdere locaties is toegenomen. De bewustwording rondom de onvrijwillige zorg neemt toe, vooral binnen het MDO. Echter deze bewustwording is soms wel persoonsafhankelijk.

In Borg Westerwolde weet de Specialist Ouderengeneeskunde goed wat onvrijwillige zorg is. Ook binnen de Heggerank staat het onderwerp vaker op de agenda. Door inzet van het 'open deuren beleid' is in Parkheem de bewustwording ook vergroot. In Veenkade heeft de kwaliteitsverpleegkundige het afgelopen jaar samen met Specialist ouderengeneeskundige en Verpleegkundig specialist een verbeteringsplan op dossierniveau (registratie (vrijwillig) maatregelen) doorgevoerd. De zorgverantwoordelijken zijn al iets beter op de hoogte van hoe er in het ECD onvrijwillige zorg geregistreerd moet worden. Al blijft dit wel een aandachtspunt.

3c. welke maatregelen zijn getroffen ter terugdringing van onvrijwillige zorg

Zorggroep Meander heeft zich ook het afgelopen jaar ingezet om de bewustwording van de medewerkers op wat onvrijwillige zorg inhoudt te vergroten. Het nieuwe team van psychologen heeft in 2022 verder vorm gegeven aan de gedragsvisies. Ook maken zij deel uit van de Wzd overleg die op verschillende locaties, waaronder Heggerank en Borg Westerwolde zijn opgestart.

Daarnaast pakken kwaliteitsverpleegkundigen steeds meer een sleutelpositie in de bewustwording.

Verder zijn in 2022 veel werkzaamheden gedaan om meer vrijheid en veiligheid op maat te bieden aan de bewoners en in te zetten op 'open deuren'.

Voor 2023 hebben we onze ambities beschreven in een plan van aanpak. Er zal worden ingezet op de noodzakelijke doorontwikkeling op het gebied bewustwording, kennisvergroting en inzet van zorgtechnologie.

3d. beschrijving van de wijze waarop de analyse tot stand is gekomen

Deze evaluatie is tot stand gekomen door het overzicht uit ONS met betrekking tot onvrijwillige zorg te bespreken met de Wzd-commissie (Manager, teammanager, GZ-psycholoog, Wzd-functionaris/Specialist Ouderengeneeskunde, HBO-VGG, Zorgverantwoordelijke en beleidsmedewerker).

4. Reactie Cliëntenraad

De RCR geeft het volledige vertrouwen over hoe Zorggroep Meander het uitvoert. Het blijft mensenwerk en maatwerk, fouten gebeuren. Het is van belang om met z'n allen te blijven nadenken en meedenken om zaken te voorkomen.

Bijlage 4 - Kwantitatieve personele samenstelling

In onderstaande tabel is weergegeven wat de verhouding was van de aanwezige niveaus qua inzet van medewerkers op de verschillende woonzorg- en woonservicelocaties.

Functie medewerker	Borg Wester- wolde	Heggerank	Parkheem	Veenkade	A-Horst	Bolder borg	Klooster- heerd	Breehorn
Activiteitenbegeleider	3,17	3,22	1,61	3,46	0,67	0,72	2,28	1,42
EVV	4,28	4,73	4,73	6,54	-	-	-	2,83
Facilitair medewerker	-	0,45	0,23	-	-	-	-	-
Helpende	4,73	3,75	14,34	9,20	-	2,30	0,31	2,23
Leerling	0,78	7,36	2,23	4,96	1,45	1,34	1,34	2,01
Leidinggevende	1,00	2,00	2,00	1,89	1,00	1,89	1,00	1,78
Medewerker administratie	-	0,78	-	-	-	-	-	-
Secretaresse	0,67	-	0,88	0,67	0,50	0,39	-	-
Verpleegkundige	7,80	12,92	7,74	8,31	0,67	7,46	0,72	0,89
Verzorgende	0,67	-	0,61	-	0,33	-	0,09	-
Wijkverpleegkundige	-	-	-	-	1,86	0,89	2,23	1,78
Zorgkundige	26,62	28,45	37,86	39,90	12,64	13,13	13,19	38,89
Medewerker Welzijn	9,85	13,26	16,52	15,86	0,92	3,41	0,25	3,42
Muziektherapeut	-	-	-	-	-	-	-	-
Roostermedewerker	1,00	1,72	0,78	1,56	0,89	1,56	0,45	1,45
Eindtotaal	60,56	78,64	89,53	92,35	20,93	33,10	21,86	56,70

* De functies huishoudelijk medewerker, huismeester, kok, medewerker catering, medewerker keuken, medewerker receptie en medewerker schoonmaak zijn in 2022 overgegaan naar het SSC Facilitair.

In onderstaande tabel is weergegeven wat de verdeling was op de verschillende locaties voor wat betreft de inzet van personeel in aantal en in fte, percentueel de inzet van medewerkers met een contract voor bepaalde tijd en uitzendkrachten/PNIL, wat de gemiddelde contractomvang was in 2022 en de aantallen stagiaires en vrijwilligers per locatie.

Locatie	Aantal personeels-leden	Aantal Fte	% personeel met AO voor bepaalde tijd	% Inzet uitzend krachten	% kosten UK/PNIL	Gemiddelde contract omvang	Aantal stagiaires	Aantal vrijwilligers
Borg Westerwolde	110	60,0	13,3%	0,1%	0,6%	0,58	5	7
Heggerank	132	79,7	27,4%	0,6%	1,3%	0,59	10	9
Parkheem	173	92,0	11,7%	0,4%	2,9%	0,56	20	3
Veenkade	170	96,2	13,9%	0,6%	3,9%	0,60	12	13
A-Horst	34	21,0	12,3%	0,2%	13,2%	0,63	2	10
Bolderborg	54	35,7	12,4%	2,1%	7,3%	0,64	-	14
Kloosterheerd	42	21,6	10,8%	7,6%	1,5%	0,55	2	32
Breehorn	93	57,2	9,7%	0,0%	6,7%	0,64	6	32

In onderstaande tabel is weergegeven wat het verzuim was in 2022 en de percentages van in- , uit- en doorstroom van medewerkers. En als laatste de verhouding medewerker (fte) per cliënt.

Locatie	% verzuim (2.3.1)	Verzuim frequentie (2.3.2)	% instroom (2.4.1)	% uitstroom (2.4.2)	% doorstroom kwalificatie niveau (2.4.3)	Fte zorg/cliënt (2.5.1)
Borg Westerwolde	8,2%	1,32	16,4%	14,9%	11,9%	1,03
Heggerank	11,6%	1,16	24,7%	17,9%	30,0%	1,21
Parkheem	8,9%	1,01	14,0%	13,1%	14,9%	1,06
Veenkade	14,0%	1,34	21,1%	16,3%	18,1%	1,15
A-Horst	12,8%	1,07	16,7%	11,9%	35,7%	0,94
Bolderborg	14,5%	1,06	28,8%	15,2%	24,2%	1,12
Kloosterheerd	13,2%	0,65	17,9%	14,3%	26,8%	0,64
Breehorn	12,2%	0,92	19,3%	11,8%	19,3%	0,7