

BESTUURSVERSLAG 2022

GASTHUIS MILLINGEN

Bestuursverslag 2022 – Gasthuis Millingen

Inhoud

1.	Voorwoord.....	3
2.	Het Gasthuis als organisatie	4
2.1	Missie en visie.....	4
2.2	Kernactiviteiten.....	5
2.3	Organisatie gegevens	6
2.4	Bewoners, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten.....	6
2.5	Strategie en beleid	7
3.	Bestuur, medezeggenschap en toezicht.....	9
3.1	Structuur, governance en integriteit.....	9
3.2	Raad van bestuur	14
3.3	Medezeggenschap.....	14
3.4	Jaarverslag Raad van toezicht.....	18
4.	Kwaliteitsverslag.....	26
4.1	Persoonsgerichte zorg en ondersteuning.....	26
4.2	Wonen en welzijn	27
4.3	Kwalitatief veilige zorg en ondersteuning.....	29
4.4	Leren en ontwikkelen.....	33
4.5	Leiderschap, governance en management.....	35
4.6	Personeelssamenstelling	35
4.7	Hulpbronnen, omgeving en context.....	38
4.8	Gebruik van informatie.....	39
5.	Bedrijfsvoering	40
5.1	Interne beheersing, kwaliteitsbeheersing en informatievoorziening in- en extern.....	40
5.2	Strategische uitdagingen en risicobeheersing	42
5.3	Toekomst.....	44
6.	Financieel beleid.....	45
6.1	Financiën 2022.....	45
6.2	Financiën 2023.....	45
6.3	Financiële instrumenten	46

1. Voorwoord

In dit bestuursverslag 2022 leggen wij verantwoording af over de zorg- en dienstverlening die we in 2022 hebben geboden aan onze bewoners, en over onze maatschappelijke bijdrage in Millingen aan de Rijn en omgeving. Het kwaliteitsverslag over 2022 en het jaarverslag van de raad van toezicht van het Gasthuis zijn onderdeel van dit bestuursverslag. De verantwoording over de financiële resultaten vindt u in onze jaarrekening. De kwantitatieve gegevens worden gepubliceerd op jaarverantwoordingzorg.nl en op zorginzicht.nl vindt u de kwaliteitsgegevens van het Gasthuis Millingen (onder de naam Sint Jan de Deo) terug.

Na twee jaren die in het teken van de coronapandemie stonden, zijn we met goede moed en vol mooie oude en nieuwe plannen 2022 gestart. Helaas bleek de coronapandemie toch zijn sporen te hebben nagelaten. In 2022 heeft het Gasthuis te maken gekregen met een hoger verzuim van medewerkers. Gelukkig nog altijd fors lager dan het landelijk gemiddelde, maar toch voor Millingse begrippen heel hoog (het dubbele van voorheen). Daarnaast hebben we door aanpassingen in ons netwerk, om de bereikbaarheidsdekking te verbeteren, problemen gekregen met onze vernieuwde telefonie- en alarmeringssystemen. Voor bewoners betekende de invoering van het nieuwe systeem dat zij op enkele beperkte momenten niet konden alarmeren, en moesten vertrouwen op de extra rondes die de medewerkers maakten in die dagen. Voor de medewerkers was dit eveneens een pittige periode omdat zij soms geen spreek-luisterverbinding konden maken met de bewoners en dus op elk signaal moesten gaan kijken wat er aan de hand was.

Er is veel tijd en energie gestoken in het rondkrijgen van de roosters en het waarborgen van de continuïteit en kwaliteit van zorg. Die prioriteitsstelling heeft er mede voor gezorgd dat sommige plannen niet of later gerealiseerd zijn. Ondanks dat niet alles volgens planning is gelopen zijn we trots op onze medewerkers, vrijwilligers en stagiaires die ieder op hun eigen manier bij hebben gedragen om van iedere dag een fijne dag te maken voor onze bewoners.



2. Het Gasthuis als organisatie

2.1 Missie en visie

Het Gasthuis is een open ontmoetingsplaats waar bijna geen onderscheid is tussen binnen en buiten, tussen intramuraal en extramuraal, tussen burgers die zorg behoeven en burgers die dit (nog) niet behoeven. Het Gasthuis is geworteld in het dorp Millingen aan de Rijn en de Ooijpolder, in een landelijke omgeving.

Het Gasthuis is de spil van de omgeving op het gebied van wonen, zorg, welzijn, ondersteuning en dienstverlening aan kwetsbare ouderen. Het is de plaats waar de thuiszorg haar uitvalsbasis heeft en waar zorg wordt geleverd in een beschermde omgeving.

Het is ook de plaats waar ouderen naar toe gaan voor contact met anderen, voor (informatie over) ondersteuning en zorg, voor deelname aan activiteiten, maar ook om te eten met familie of gewoon om een kopje koffie te drinken en de krant te lezen.

Dit betekent dat burgers van Millingen aan de Rijn en omgeving die hulpbehoevend worden, niet uit het dorp en hun vertrouwde sociale omgeving hoeven te verhuizen. Het Gasthuis biedt daarbij een verscheidenheid aan activiteiten, variërend van het stimuleren van de zelfredzaamheid en participatie, kortdurende zorg tot verhuizing naar een zorgappartement of een beschermende 24-uursomgeving. Het Gasthuis ondersteunt niet alleen zorgvragers, maar ook de naasten. Het Gasthuis betreft daarom mantelzorgers intensief bij de dienstverlening.

In het Gasthuis kan ook kortdurende zorg, ondersteuning en dienstverlening in een beschermde omgeving geboden worden. Dit geldt niet voor kortdurende specialistische zorg zoals revalidatiezorg, maar wel voor palliatieve zorg of herstellende zorg. Ook is het mogelijk dat jongere kwetsbare burgers gebruik van het aanbod van het Gasthuis maken, als zij aansluiting kunnen vinden met de oudere doelgroep.

Wij kunnen niet als enige partij alle ondersteuning bieden die nodig is. Daarom zoeken we actief en intensief de samenwerking op met andere partijen zoals de gemeente, andere zorgaanbieders (met name met huisartsen), woningcorporaties, middenstand en mantelzorgers.

Het Gasthuis onderscheidt zich van andere zorgaanbieders door haar kleinschaligheid, door de nabijheid en betrokkenheid van onze medewerkers. Medewerkers zijn betrokken bij elkaar en bij bewoners. Ze worden dusdanig ondersteund dat de zorg- en dienstverlening vanuit de eigen professionaliteit en autonomie kan worden ingevuld. Keuzevrijheid van de bewoner en maatwerk zijn vaste ingrediënten.

Onze kernwaarden zijn:



Klantbelofte

*Diepgeworteld in het dorp Millingen aan de Rijn en de Ooijpolder.
De plaats waar oudere mensen (samen) leven in een aangename omgeving en de zorg en ondersteuning ontvangen die zij nodig hebben voor een fijne dag.
Door nabije en betrokken medewerkers, familieleden en vrijwilligers.*

Een nieuw (t)huis

U verhuist naar een nieuwe woonomgeving met zorg, en eventueel toezicht, die het Gasthuis biedt. Een grote verandering voor u en uw naasten. We streven ernaar dat u uw leven kunt voortzetten zoals u gewend bent. We gaan daarbij uit van uw eigen mogelijkheden en wensen, en bieden ondersteuning waar dat nodig en gewenst is. We vinden het belangrijk dat u de regie behoudt in uw eigen huis en blijft doen wat u altijd gedaan heeft.

Als u hier komt wonen, nemen we de tijd u te leren kennen: uw levensverhaal, uw gewoontes en tradities. We willen weten wie u bent en welke dromen en wensen u heeft. Wat vindt u belangrijk in uw leven, wanneer bent u op uw best en wat heeft u nodig om u (zoveel mogelijk) thuis te voelen?

Fijne dag vandaag

Iedere dag opnieuw streven we naar een fijne dag voor u. De kernvraag voor ons is hoe wij, vanuit uw wensen op het gebied van welbevinden, daginvulling, wonen, zorg en gezondheid, kunnen bijdragen aan een fijne dag vandaag. We zoeken naar een passende balans in individuele aandacht en gezamenlijke activiteiten op basis van uw interesses. Ook maken we graag ruimte voor spontane of verrassende momenten.

Wij zijn ons bewust dat het leven niet altijd een 'feestje' is. Er is ruimte, begrip en ondersteuning voor uw zorgen, levensvragen en verdriet. Door nabije en betrokken medewerkers, familieleden en vrijwilligers hebben we oog voor zowel uw lach als voor uw tranen.

Wij bewegen mee

Maximaal aansluiten, dat gaat niet vanzelf. Maximaal aansluiten betekent voor ons flexibel zijn om mee te bewegen in hoe u zich voelt en wat u wilt. En dat kan vandaag anders zijn dan morgen. Dat vraagt om spelen met tijd, prioriteit en middelen. Risico's afwegen in plaats van koste wat kost voorkomen. Denken vanuit leven en mogelijkheden. Want je denkt dat het niet kan, maar het kán wel!

2.2 Kernactiviteiten

Het Gasthuis heeft zorgafspraken gemaakt met het zorgkantoor en de zorgverzekeraars. De zorg wordt gefinancierd vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz), de Zorgverzekeringswet (Zvw) of de gemeente (Wmo). Het Gasthuis is in het kader van de Wet zorg en dwang geregistreerd als locatie waar onvrijwillige zorg kan worden verleend. De zorgzwaarte verandert langzaam omdat er meer cliënten met een VPT en MPT (volledig/modulair pakket thuis) bij komen. Er vindt een verschuiving plaats, waarbij het aandeel bewoners met een grondslag psychogeriatricie groeit. Ook zien we dat

sommige mensen met een WLZ indicatie de voorkeur geven aan een aanleunwoningen in plaats van aan een intramurale plek in het Gasthuis.

De functie behandeling wordt inhoud gegeven in het Gasthuis door de samenwerking met huisartsen, verpleegkundig specialisten en Novicare. De functie behandeling is goed ingebed op Klein Millingen en heeft ertoe geleid dat de huisartsen nu ook bewoners van de afdelingen het Zeeland, Klein Amerika en de aanleunwoningen voor complexe vragen kunnen doorverwijzen naar de specialist ouderengeneeskunde en GZ-psycholoog.

2.3 Organisatie gegevens

Naam rechtspersoon	Gasthuis Sint Jan de deo
Adres	Sint Willibrordstraat 1
Postcode	6566 DD
Plaats	Millingen aan de Rijn
Telefoonnummer	0481-431644
Identificatie nummer KvK	41055407
E-mailadres	info@gasthuismillingen.nl
Website	www.gasthuismillingen.nl
Rechtsvorm	Stichting
Werkgebied	Ooijpolder

2.4 Bewoners, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Aantal bewoners per doelgroep

53 cliënten op basis van een zorgzwaartepakket (ZZP).

31 cliënten op basis van volledig pakket thuis (VPT).

4 cliënten op basis van modulair pakket thuis (MPT).

1 cliënt op basis van eerstelijnsverblijf.

6 cliënten op basis van wijkverpleging.

Capaciteit

De WLZ capaciteit voor ZZP's bedraagt 53 appartementen.

De WLZ capaciteit voor VPT's bedraagt 48 appartementen.

Productie per financieringsstroom

WLZ	
ZZP dagen	20.007
VPT dagen	10.194
DTV dagen	160
MPT uren/dagdelen	1.986
ZVW	
Uren wijkverpleging	1.557
Dagen ELV	424

WMO	
Uren HBH	533
Dagbesteding	Onbekend

Personeel

Het aantal FTE's over 2022	88,72
Ziekteverzuim	7,39%

In paragraaf 4.6 en op zorginzicht.nl wordt de personele samenstelling van 2022 gedetailleerder weergegeven.

Bedrijfsopbrengsten

	2022
Totale bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	€ 7.791.189
Waarvan opbrengsten WLZ	€ 7.159.273
Waarvan opbrengsten ZVW	€ 159.042
Waarvan opbrengsten WMO	€ 90.569
Waarvan overige opbrengsten	€ 382.305

2.5 Strategie en beleid

In 2020 is samen met de raad van toezicht, ondernemingsraad, bewonersraad en de PAR een koersdocument voor 2021-2024 opgesteld. Dit koersdocument is in 2021 ook voorgelegd aan externe stakeholders om een zo breed mogelijk gedragen strategische koers te kunnen varen de aankomende jaren.

De volgende zes richtinggevende strategische keuzes zijn gemaakt:

1. Het Gasthuis richt zich op een veranderende zorgvraag gericht op dementie en cliënten met psychogeriatrische zorg.
2. Het Gasthuis richt zich op verdere innovatieve samenwerking met huisartsen om de complexiteit van zorg multidisciplinair en laagdrempelig aan te kunnen bieden.
3. Het Gasthuis zal welzijnsactiviteiten voor mensen in de Ooijpolder ontplooiën tegen sterke vereenzaming 75- plussers en hen eerder met het Gasthuis in contact laten komen.
4. Het Gasthuis wil haar marktaandeel behouden en wil daarom groeien met circa 15 extra VPT-plaatsen in de periode tot en met 2024.
5. Het Gasthuis wil een excellerend werkgever zijn en daardoor een aantrekkelijke speler op de arbeidsmarkt blijven.
6. Het Gasthuis omarmt technologie voor meer ruimte en regie.

In de jaarplannen en de jaarplanningen worden deze keuzes geconcretiseerd en worden er plannen en acties aan verbonden.

Het volledige koersdocument is terug te vinden op de website van het Gasthuis evenals de jaarplannen en jaarverslagen.

Vooruitblik

De aankomende jaren staat de ouderenzorg voor grote uitdagingen. Het aantal kwetsbare ouderen met complexe zorgvragen neemt toe de aankomende jaren. Waarbij ook een groot deel van ouderen te maken gaat krijgen met dementie. De druk op de mantelzorgers gaat toenemen terwijl het aantal potentiële mantelzorgers afneemt. Daarnaast zal ook het aantal beschikbare zorgprofessionals afnemen. Veranderingen waar we de gevolgen al van beginnen te voelen. Hoe gaan wij om met de steeds complexer en zwaarder wordende zorg? En hoe zorgen we dat de kwaliteit en beschikbaarheid (kwantiteit) van ons personeel op peil blijft?

In 2023 gaan we aan de slag met hoe we als Gasthuis de toekomst in willen gaan. Welke behoefte gaat er zijn in Millingen aan de Rijn en omgeving wat betreft ouderenzorg? En hoe maken we de gewenste zorg- en dienstverlening toekomstbestendig?

Daarnaast is het Gasthuis al jaren bezig met verduurzaming. Zo zijn er zonnepanelen aangelegd op het dak, scheiden we afval waar kan en binnen de keuken en huiskamers wordt verspilling van voedsel tegengegaan en worden de menu's steeds duurzamer. Door korting bij de sportschool, het aanbieden van een leasefiets en van gratis fruit en soep op het werk willen we bijdragen aan de gezondheid van onze medewerkers. Tenslotte, hebben we in 2022 de CO2 reductie tool ingevuld en ingediend. Ondanks dat het Gasthuis al mooie stappen heeft gezet wat betreft verduurzaming zal er ook zeker in de toekomst aandacht blijven voor dit onderwerp.



3. Bestuur, medezeggenschap en toezicht

3.1 Structuur, governance en integriteit

Structuur

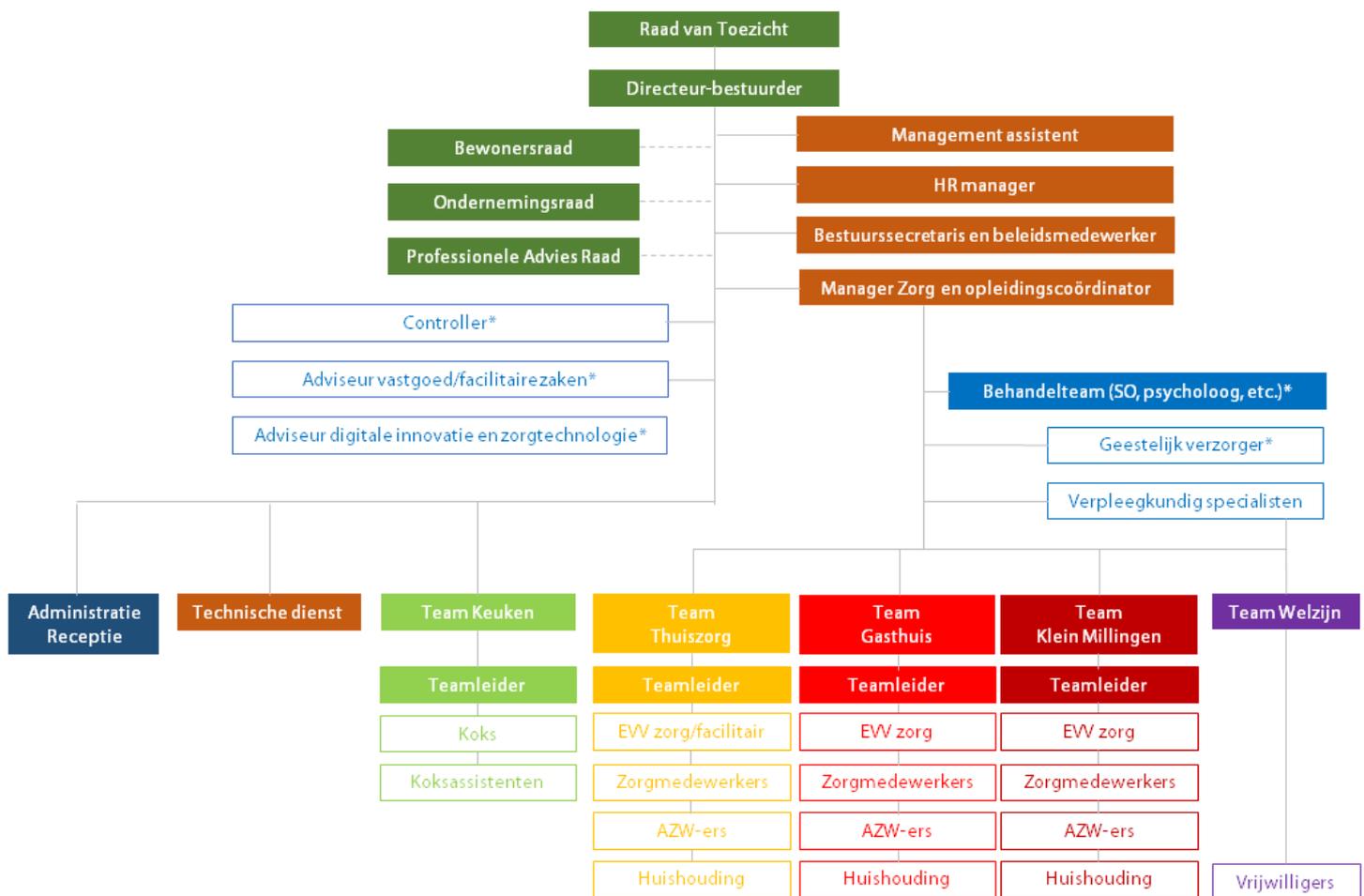
Het Gasthuis is een zelfstandige stichting met eenhoofdige raad van bestuur (RvB). De bestuurder is belast met het besturen van de organisatie en is verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken. Statutair zijn aan de RvB taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden toegekend. Die verantwoordelijkheden zijn onder anderen het realiseren van de maatschappelijke doelstelling, het ontwikkelen van de strategische beleidsplannen, de jaarplannen en de daarbij behorende begroting, het bewaken van de kwaliteit en veiligheid van de zorg- en dienstverlening en het realiseren van goed werkgeverschap.

Het Gasthuis is ingericht rondom de drie zorgteams die we hebben. Team Klein Millingen, team Gasthuis (afdelingen het Zeeland en Klein Amerika) en team Thuiszorg (alle aanleunwoningen). Deze teams worden ondersteund bij de zorg voor onze bewoners door de verpleegkundig specialisten, geestelijk verzorger, het behandelteam van Novicare (specialist ouderengeneeskunde, psycholoog, etc.) en de huisartsen. Daarnaast worden de teams ondersteund door de receptie, team Welzijn, de keuken, de technische dienst, de huishoudelijke dienst, administratie en het managementteam.

Het managementteam wordt gevormd door de bestuurder, manager zorg/opleidingscoördinator, HR manager en de bestuurssecretaris/beleidsmedewerker. Daarnaast wordt het managementteam ondersteund door de managementassistente en geadviseerd door de een externe controller, adviseur vastgoed/facilitaire zaken en een adviseur digitale innovatie en zorgtechnologie.

Medezeggenschap voor bewoners en vertegenwoordigers wordt georganiseerd in de bewonersraad (cliëntenraad) en voor medewerkers in de ondernemingsraad en de professionele adviesraad.





* Externen

Samenwerkingsrelaties

Hieronder volgt een beschrijving van de belanghebbenden waarmee het Gasthuis in het verslagjaar in contact is geweest. Dit soort contacten vormen ook een informatiebron voor mogelijkheden van inzicht op aansturing, aanpassing en verandering.

Regionale stakeholders als gemeenten zijn door de decentralisatie van de verantwoordelijkheden van zorgverlening een extra gesprekspartner geworden. Voor de ontwikkeling van het strategisch beleid zijn belanghebbenden als stakeholders betrokken.

Interne stakeholders

Bewoners

Bewoners staan centraal in het Gasthuis. De zorg- en dienstverlening wordt afgestemd op de wensen en behoeften van de bewoners. Niet alleen via de bewonersraad en de bewonersraadplegingen worden de bewoners betrokken bij het beleid van de organisatie. Het afgelopen jaar zijn we weer van start gegaan met de familiebijeenkomsten. De eerste familieavond heeft op Klein Millingen plaatsgevonden en in 2023 volgen ook de andere afdelingen. Bewoners en

familie zijn regelmatig geïnformeerd via brieven. Daarnaast is er het reguliere overleg tussen bestuurder, bestuurssecretaris en de bewonersraad.

Medewerkers

Het Gasthuis wil een goede werkgever zijn voor medewerkers en is van mening dat deskundigheid van medewerkers gerelateerd is aan plezier beleven aan het werk. Daarom wil de organisatie de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie leggen. Open communicatie is daarbij van groot belang en hier wordt dan ook veel aandacht aan besteed. Ook wordt er aandacht besteed aan het persoonsgericht werken. Er is extra aandacht voor de medewerkers, onder andere door middel van korting op Fitness, dagelijks gratis fruit en soep, leasefiets en inspraak via een professionele adviesraad. De leden van het MT en de teamleiders zijn toegankelijk en laagdrempelig beschikbaar voor alle medewerkers voor vagen, steun, ideeën en zo nodig een arm om de schouder.

Vrijwilligers

Het Gasthuis mag zich verheugen met een grote groep vrijwilligers. Zij werken ondersteunend aan de professionals. De activiteiten waar de vrijwilligers bij ondersteunen zijn zeer divers. Zij ondersteunen bij het ontbijt en het koken op de huiskamers en bij alle welzijnsactiviteiten zoals spelletjes doen, koffieschenken, de winkel, avondvierdaagse, rijden in de bus, etc.

Met elke vrijwilliger is een vrijwilligersovereenkomst afgesloten. Daarnaast heeft elke vrijwilliger een taakbeschrijving. Er zijn circa 90 vrijwilligers. Het Gasthuis vindt het belangrijk dat vrijwilligers het werk hier zo goed mogelijk kunnen doen. Daarom is scholing ook voor vrijwilligers heel belangrijk. Vrijwilligers kunnen scholingen volgen over dementie, voedselveiligheid, inzet spel materiaal zowel individueel als in groepsverband.

Het Gasthuis organiseert twee keer per jaar een activiteit voor de vrijwilligers om haar blijk van waardering voor deze groep onbezoldigde krachten extra te benadrukken onder andere in de vorm van een feestavond.

Externe stakeholders

Het zorgkantoor is de grootste financier van het Gasthuis omdat het leeuwendeel van de zorg betaald wordt uit de Wet Langdurige Zorg. In 2022 is een aantal malen overlegd met het Zorgkantoor. In deze gesprekken (waar vanuit het Gasthuis ook de bewonersraad bij aansluit) wordt gesproken over financiële zaken maar ook over zorginhoudelijke- en kwaliteitszaken. Het Zorgkantoor denkt mee over vraagstukken in de ouderenzorg en is bijvoorbeeld ook intensief betrokken bij de regionale samenwerking voor het arbeidsmarkt vraagstuk (Netwerk V&V regio Nijmegen). Het Zorgkantoor en het Gasthuis werken constructief samen, ook met betrekking tot de bijzondere samenwerking tussen huisartsen en specialist ouderengeneeskunde en de mogelijkheid tot deeltijd wonen waar het Gasthuis als eerste verpleeghuis in Nederland mee begon.

De zorgverzekeraars zijn eveneens een samenwerkingspartner, met hen spreekt het Gasthuis af hoe de zorg eruit moet zien rond de thuiszorg en de mensen die tijdelijk in het Gasthuis wonen na een ziekenhuisopname (het zogenaamde Eerste Lijns Verblijf).

De gemeente is partner op het gebied van de voorzieningen WMO (wet maatschappelijke ondersteuning), en is onze financier met betrekking tot huishoudelijke hulp. Het Gasthuis verzorgt Huishoudelijke Hulp in de appartementen op het terrein van het Gasthuis (dus ook de aanleunwoningen). Het Gasthuis doet dit als onderaannemer van de organisaties met wie de gemeente Berg en Dal contractafspraken heeft gemaakt. De relatie met de gemeente is positief.

De huisartsen vervullen een belangrijke rol in de medische zorg van het Gasthuis. Zij blijven ook na inhuizing van mensen in het Gasthuis betrokken als hoofdbehandelaar, net als toen de mensen nog thuis woonden. In het Gasthuis schakelt de huisarts een specialist ouderengeneeskunde in als de zorg complex en meervoudig wordt en werken ze nauw samen met de verpleegkundig specialist.

De Inspectie (IGJ) kijkt altijd over de schouder van de zorgorganisaties mee, en vraagt ieder jaar om een set van gegevens aan te leveren die de IGJ belangrijk vindt om de kwaliteit te beoordelen. Soms komt de IGJ ook op bezoek om te kijken hoe het gaat. In 2022 is de IGJ niet langs geweest. Het laatste bezoek heeft in 2019 plaatsgevonden. Het rapport van dit inspectiebezoek is openbaar en is in te zien op de website van de IGJ.

Zorggroep Zuid Gelderland is een grote zorgorganisatie in de regio, die in het werkgebied van het Gasthuis veel thuiszorg levert. Het Gasthuis werkt samen met de wijkverpleegkundigen van ZZG om samen te bekijken welke mensen die thuis in zorg zijn bij ZZG beter in een appartement van het Gasthuis kunnen komen wonen.

Rabobank Rijk van Nijmegen is een belangrijke financiële partner van het Gasthuis. In het afgelopen jaar waren er geen bijzonderheden in de samenwerking.

Apotheek de Duffelt is een joint-venture die de medicatie van de bewoners in het Gasthuis levert.

Novicare en met name de expertise van de specialist ouderengeneeskunde, wordt vaker ingeschakeld naarmate de complexiteit van de doelgroep groeit. De specialist ouderengeneeskunde (en zijn team daaromheen zoals psycholoog, ergotherapeut, etc) komt vanuit Novicare, een landelijk werkende organisatie die is gespecialiseerd in deze dienstverlening.

Stichting Waardwonen is de plaatselijke corporatie waarmee het Gasthuis al jaren samenwerkt. Zij exploiteren aanleunwoningen annex het Gasthuis. Het Gasthuis biedt in groeiende mate zorg- en dienstverlening aan voor cliënten van deze woningen.

Estea is de organisatie waar het Gasthuis een deel van de oudbouw aan heeft verkocht, en van wie het Gasthuis een deel terug huurt. Ook is Estea de eigenaar en verhuurder van de 16 woningen aan de Schoolstraat. Het Gasthuis verzorgt voor de mensen die in deze woningen wonen de zorg als onderdeel van de groei naar meer gescheiden wonen-zorg.

Het Gasthuis verzorgt warme maaltijden voor ouderen in Millingen aan de Rijn en ruime omgeving. Deze maaltijden worden door vrijwilligers van de *Stichting Welzijn Ouderen Millingen aan de Rijn* (SWOM) thuisbezorgd.

Het Gasthuis is lid van de *Millingse Ondernemersvereniging (MOV)*.

Met *regionale ziekenhuizen* is er een samenwerking ten behoeve van het eerstelijns verblijf. Eerstelijns verblijf is bedoeld voor mensen die uit het ziekenhuis worden ontslagen en op dat moment om allerlei redenen nog niet naar huis toe kunnen of mogen. De zorgbemiddelaar heeft daartoe overleg met de transferafdelingen van de desbetreffende ziekenhuizen.

Bureau SIM is betrokken bij het ontlasten en ondersteunen van ouderen met een hulpvraag. Deze hulpvraag kan uiteenlopen van huishoudelijk ondersteuning tot ondersteuning bij het beheer van de financiën. Doordat zij bij meerdere casussen in de polder betrokken zijn ontstaat er een samenwerking tussen bureau SIM en het Gasthuis. Samen zorgen het Gasthuis en bureau SIM ervoor dat de zorg die noodzakelijk is geboden wordt en bewoners kunnen blijven wonen in de omgeving waar zij geboren en getogen zijn.

Het Gasthuis is lid van de landelijke branchevereniging *Actiz*.

Het Gasthuis is lid van de *Stichting Klachtenregeling Gezondheidsregio Nijmegen (SKGN)* wat betreft de klachtenopvang. Vanuit de SKGN is een onafhankelijke klachtenfunctionaris beschikbaar.

Vertrouwenspersonen: In het kader van de Wet zorg en dwang is Lianne Reijnen van Adviespunt Zorgbelang de cliëntvertrouwenspersoon voor wat betreft onvrijwillige zorg. Daarnaast is Stephanie Vermeulen beschikbaar als onafhankelijk vertrouwenspersoon voor de medewerkers van het Gasthuis.

Het Gasthuis is aangesloten bij de Geneeskundige Hulpverlening bij Ongelukken en Rampen (GHOR).

Governance en integriteit

Goed bestuur én goed toezicht in een open en transparante cultuur, met een duidelijke verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vinden wij belangrijk. Het Gasthuis hanteerde in 2022 de Zorgbrede Governance code [versie 2017] als leidraad in de samenwerking tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur/directeur. De werkwijzen van de RvB en de RvT zijn vastgelegd in de statuten en reglementen van de stichting.

Onze RvB houdt zich aan de Gedragscode voor de goede bestuurder van de NVZD, Vereniging van bestuurders in de gezondheidszorg.

Het Gasthuis stelt zich ten doel om bewoners met een zorgvraag te ondersteunen waarbij hun zelfstandigheid zoveel als mogelijk wordt gewaarborgd. Dit kunnen zowel bewoners zijn die in het Gasthuis wonen als cliënten die extramuraal wonen en gebruik maken van de zorg- en dienstverlening van het Gasthuis. De bewoners verkeren ten opzichte van de medewerkers die direct of indirect bij de zorg- en dienstverlening zijn betrokken, in een afhankelijke positie hetgeen een grote verantwoordelijkheid voor de medewerkers met zich meebrengt. Uitgangspunt is dat alle personen die werkzaam zijn bij het Gasthuis, op een juiste wijze met deze

verantwoordelijkheid omgaan en tijdens hun contacten met bewoners een professionele houding aannemen. Dit staat beschreven in de gedragscode en social-media code van het Gasthuis.

We verwachten dat alle medewerkers de code begrijpen, respecteren en naleven. De bestuurder, het managementteam en de teamleiders leven de code voor en zien erop toe dat medewerkers zich hier ook aan houden. De eerste verantwoordelijkheid voor het naleven van de gedragscode ligt bij de medewerker zelf.

3.2 Raad van bestuur

Gedurende het hele jaar 2022 was drs. R. Jutten bestuurder van het Gasthuis. De bestuurder legt verantwoording af aan de raad van toezicht (RvT). De RvT houdt toezicht op het Gasthuis.

Dhr Jutten is door de NVZD geaccrediteerd als zorgbestuurder. Zijn nevenfuncties in 2022 waren:

- Lid raad van toezicht, Beek & Bos te Heythuizen
- Velddeskundige/examinator, HAN te Nijmegen
- Arbitrer van het Scheidsgerecht Gezondheidszorg te Utrecht

De nevenfuncties van de RvB hebben de goedkeuring van de RvT. Elke vorm en schijn van persoonlijke bevoordeling of belangenverstrengeling tussen bestuurders en organisatie wordt vermeden.

De RvT is als werkgever van de bestuurder verantwoordelijk voor het vaststellen van de bezoldiging van de bestuurder. De bestuurder heeft jaargesprekken met de Remuneratiecommissie van de RvT. De bezoldiging en het jaargesprek van 2022 worden toegelicht in *3.4 Jaarverslag Raad van Toezicht*, onder het kopje *remuneratiecommissie*. De bestuurder heeft geen vaste onkostenvergoeding. Gemaakte onkosten kunnen worden gedeclareerd in lijn met de regelingen van de medewerkers. De voorzitter van de RvT controleert altijd de declaraties van de bestuurder.

3.3 Medezeggenschap

Bewonersraad

Iedere zorgorganisatie is verplicht een cliëntenraad te hebben. Dit is vastgelegd in de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz). In het Gasthuis spreken we van de bewonersraad. De bewonersraad behartigt de gemeenschappelijke belangen van de bewoners (en/of hun naasten) van het Gasthuis en zorgt dat bewoners gehoord worden en mee kunnen praten over besluiten die voor bewoners van belang zijn. Een bewonersraad heeft advies en instemmingsrecht in geval van belangrijke wijzigingen in de organisatie, verbouwingen, voeding, veiligheid, voorzieningen, hygiëne, geestelijke verzorging en klachtenbehandeling. Het Gasthuis en de bewonersraad hebben een samenwerkingsovereenkomst. Daarnaast heeft de bewonersraad een huishoudelijk reglement.

In 2022 liep de tweede termijn van de zittende voorzitter van de Bewonersraad af. Helaas is er ondanks alle inspanningen in 2022 geen nieuwe voorzitter gevonden. Gelukkig heeft de zittende voorzitter aangegeven om voorlopig als technisch voorzitter aan te blijven. In 2022 is de bewonersraad verder geprofessionaliseerd door het aanstellen van een ambtelijk secretaris. Hij

helpt de bewonersraad bij het voorbereiden van de vergaderingen en het agenderen van de agendapunten. Ook coached hij de leden van de bewonersraad bij hun groeiende verantwoordelijkheid. Verder heeft de bewonersraad het onderzoek naar het bewegen van bewoners in het Gasthuis geïnitieerd in 2022 en ook de evaluatie van het corona beleidsteam was op het voorstel van de bewonersraad.

De bewonersraad heeft in 2022 op de volgende onderwerpen advies of instemming verleend:

- Cliënttevredenheidsonderzoek
- Prijzen maaltijden en waskosten
- Kwaliteitsplan 2022
- Jaarverslag 2021, inclusief analyse wet zorg en dwang
- Begroting 2022

Daarnaast zijn de volgende onderwerpen behandeld tijdens de vergaderingen:

- Eindevaluatie Waardigheid en Trots op Locatie
- Beleeftuin
- Onderhoud en inrichting tuinen
- Realisatie en in gebruik name Tuinkamer
- Inrichting Gasterij
- Aanstelling ambtelijk secretaris
- Vacature voorzitter bewonersraad
- Alzheimercafé
- Onderzoek naar bewegen in het Gasthuis
- Onderzoek naar rust in het Gasthuis
- Evaluatie corona beleidsteam
- Kwartaalrapportages Veiligheid
- Maaltijdvoorzieningen en gebruik
- Hack Caren

In januari 2022 bestond de bewonersraad uit de leden de heer Storm (voorzitter), mevrouw van Megen, mevrouw Looman, de heer Wieland en de heer Flintrop. De heer Siteur is als extern financieel adviseur geraadpleegd. De bewonersraad is negen keer bijeengekomen in 2021. Daarnaast heeft de bewonersraad deelgenomen aan het voor- en najaarsoverleg van het Gasthuis Millingen.

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad vertegenwoordigt het personeel van het Gasthuis. De leden van de ondernemingsraad hebben de taak om op te komen voor de belangen van de werknemers en overleg te voeren met de Raad van Bestuur over het beleid en het functioneren van de onderneming. De leden van de ondernemingsraad vertegenwoordigen de belangen tijdens het overleg met de bestuurder.

Diny Blom is in juli 2022 gestopt bij de ondernemingsraad, zij is jarenlang voorzitter geweest. Onze waardering voor haar inzet is groot. De 5 nieuwe leden die in 2021 gekozen zijn, zijn zelfstandig en met frisse moed doorgegaan.

In eerste instantie heeft Mandy Verhoeven de voorzittersfunctie van Diny overgenomen. Echter, zij is in het laatste kwartaal van 2022 gestopt. Judith van Rens heeft haar taak per 1 november overgenomen. Tevens is er een vacature uitgezet voor een nieuw lid.

Een aantal OR leden heeft in maart 2022 een 2-daagse scholing gevolgd voor het Dagelijks Bestuur van de OR om inzicht te krijgen in de taken en verplichtingen van een ondernemingsraad. In juli 2022 is ambtelijk secretaris Ineke Rekveldt (extern) de OR komen ondersteunen, waar we heel blij mee zijn! Zij is bij elke vergadering aanwezig en geeft de OR tips en adviezen om een nog betere gesprekspartner te zijn voor de bestuurder.

Werktijdenkanteling was in 2021 een belangrijk onderwerp, dat de OR is blijven volgen in 2022. Roosteraars zijn in 2022 begonnen met het invoeren van nieuwe roosters en deze regeling wordt in september 2023 geëvalueerd door de werkgroep. De OR houdt hierbij de vinger aan de pols.

De OR heeft een werkplan opgezet om een aantal onderwerpen goed op de agenda te krijgen en te blijven volgen en meer structuur te krijgen in onze groep. We zijn begonnen met een Nieuwsbrief te maken die vorig jaar 2x uitgekomen is. In 2023 wordt daar vervolg aan gegeven. We willen graag onze collega's op de hoogte houden van wat er speelt bij de OR.

Ook hebben we de vertrouwenspersoon van het Gasthuis, Stephanie Vermeulen uitgenodigd om een vergadering bij te wonen en te vertellen over haar werkzaamheden.

De ondernemingsraad heeft in 2022 op een aantal onderwerpen advies of instemming verleend, te weten:

- Thuiswerkvergoeding
- Vaststelling essentiële functies
- Periodiek medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO)
- Reiskostenregeling 2022
- Ontheffing pauze
- Jaargesprek en persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)
- Jaarplan 2023
- 2x advies nieuw lid Raad van Toezicht
- Functiebeschrijving bestuurssecretaris

Daarnaast zijn o.a. de volgende onderwerpen behandeld tijdens de vergaderingen:

- Exploitatiebegrotingen
- Werkgroepen/leden
- Dienstkleding op de werkvloer
- E-learnings
- Gasterij ontwikkelingen
- Deelnemen aan de PAR
- Werkdruk en hoog ziekteverzuim
- Crisisplan

- Leefcirkels
- Problemen oproepsysteem
- Arbowetgeving

De ondernemingsraad heeft deelgenomen aan het voor- en najaarsoverleg van Gasthuis Millingen. Daarnaast heeft de OR 7 keer een eigen overleg gehouden in 2022 en deelgenomen aan 4 Overleg Vergaderingen met bestuurder en HR. In 2022 zijn we ook gestart met zogenoemd art. 24 WOR overleg. Dat is een overleg met de OR, Raad van Toezicht en MT.

De ondernemingsraad bestond in 2022 uit:

Diny Blom – afgetreden per 1 juli 2022

Mandy Verhoeven – afgetreden per 1 november 2022

Margret Verploegen

Jessica Wattenberg

Jolanda Grintjes

Judith van Rens

Professionele Advies Raad

In de Professionele Advies raad (PAR) nemen de teamleiders, verpleegkundigen en eerste verantwoordelijke verzorgenden plaats. Daarnaast kunnen ook verzorgenden en andere disciplines, zoals team Welzijn, verpleegkundig specialist en de fysiotherapeut, aansluiten. Eens per twee maanden vindt een overleg plaats tussen de PAR en het managementteam. Tijdens deze overleggen wordt er actief om advies en input gevraagd door de aanwezigen op organisatorisch en strategisch niveau. Vast agendapunt in de PAR is het onderdeel waar de bestuurder de PAR alvast op voorsprong zet door nieuwe ontwikkelingen te melden.

De PAR heeft in 2022 een bijdrage geleverd aan de volgende onderwerpen:

- Invulling en aansluiten bij PAR
- Kledingbeleid
- Jaarverslag 2021
- Aanlevering indicatoren verpleeghuiszorg 2021
- Voorbereiding, uitvoer en evaluatie PREZO audit
- Vormgeven rooster
- Inzet specialist ouderengeneeskunde Klein Millingen, Het Zeeland en Klein Amerika
- Familieavonden
- Personeelsdagen september
- Werven nieuwe collega's
- Nazorggesprekken en aandacht voor ZorgkaartNL
- Dossiers thuis inzien
- Passende functiemix
- Dossier invulling
- Kwaliteitsplan 2023
- Scholingen en lerend netwerk

Daarnaast zijn de volgende onderwerpen behandeld tijdens de vergaderingen:

- Waardigheid en Trots op Locatie
- Veranderingen en werkafspraken Gasterij
- Aanleg tuin, inrichting Kastanjeplein en bouw Tuinkamer
- Borging kwaliteit en veiligheid door inzet kwaliteitsverpleegkundige
- Functie applicatiebeheerder ONS en NCare
- Inzet uitzendkrachten
- Verzuimbeleid
- Zorgbemiddeling
- Nieuw telefonie netwerk
- Noodplan bij coronagolf, inzet personeel/familie
- Lerend netwerk
- Bewegen in het Gasthuis

De notulen zijn inzichtelijk voor alle medewerkers en terug te vinden op het intranet. De teamleiders verzorgen het voorzitterschap en de verslaglegging. In 2022 hebben de vergaderingen vier keer plaats kunnen vinden in verband met de COVID-19 pandemie en de daar bijbehorende maatregelen en de personele bezetting.

3.4 Jaarverslag Raad van toezicht

Toezicht volgens Zorgbrede Governance Code

Het toezicht op het Gasthuis St. Jan de Deo wordt uitgevoerd door de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht werkte in 2022 volgens de Zorgbrede Governance Code (2017) en hanteert het principe 'pas toe en leg uit'. De Governance Code is het normgevende kader voor goed bestuur en toezicht en in het verlengde daarvan bedoeld voor het afleggen van openbare verantwoording over het gevoerde beleid en de activiteiten. De taakverdeling tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht is ingericht in overeenstemming met deze Governancecode en de daaruit voortvloeiende aanbevelingen en gebruikelijke regelingen.

De Raad heeft zijn eigen "Visie op Toezicht" opgesteld in lijn met de Governancecode. Hierin staan een 4-tal thema's van waaruit de Raad werkt centraal: Vertrouwen als basis, het goede gesprek, heldere rollen en voldoende checks en balances. De visie op toezicht is te vinden op de website van het Gasthuis.

De verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur zijn vastgelegd in de statuten en reglementen. Bij het uitvoeren van haar toezichthoudende, adviserende en werkgeverstaak staan voor de Raad van Toezicht het belang van de cliënt en de (financiële) continuïteit van de zorgverlening centraal. Ten behoeve van het functioneren en de bevoegdheden van de Raad van Toezicht vigeert het Reglement Raad van Toezicht. De vigerende statuten en de reglementen van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht met haar commissies bepalen de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht, ook in relatie tot de Raad van Bestuur. De statuten en reglementen zijn in 2019 geactualiseerd. In 2023 zullen de statuten en de reglementen wederom aangepast worden om te voldoen aan de nieuwste wet- en regelgeving (WBTR) en de Governancecode Zorg 2022.

De leden van de Raad van Toezicht hebben geen nevenfuncties of belangenverstrengelingen die conflicteren met hun lidmaatschap van de Raad van Toezicht van het Gasthuis. De Raad van Toezicht is lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ).

Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht wordt in het verslagjaar gevormd door mevrouw I. Vogels, de heer T. Kuipers, Mevrouw E. Pastoors, de heer A. Voss, de heer M. Hut, mevrouw A. Visserman en mevrouw C. Veldkamp. Er hebben zich in 2022 enkele veranderingen voorgedaan in de samenstelling of aandachtsgebieden. Mevrouw Pastoors is in 2022 per 1 september 2022 herbenoemd voor de 2^{de} termijn (4 jaar). Het lidmaatschap van mevrouw Vogels is per 25 mei 2022 beëindigd in verband met het bereiken van de wettelijke maximale zittingstermijn (8 jaar). Mevrouw A. Visserman is per 26 mei 2022 aangenomen als lid. De heer Voss heeft in verband met de onverenigbaarheid van zijn nieuwe betrekking in Groningen besloten om zijn lidmaatschap per 15 juli 2022 op te zeggen. Mevrouw Veldkamp is per 16 juli 2022 aangenomen als nieuw lid.

Voorafgaand aan de werving van mevrouw Visserman en mevrouw Veldkamp is de profielschets lid Raad van Toezicht geëvalueerd en waar nodig aangescherpt om tot een evenwichtige samenstelling van de Raad van Toezicht te komen. Bij de werving van mevrouw Visserman hebben wij in het profiel meer aandacht gevraagd voor ICT kennis. Bij de werving van mevrouw Veldkamp lag de zwaarte op kennis en kunde op het gebied van Kwaliteit en Veiligheid in de (ouderen)zorg.

Leden	Hoofdfunctie	Nevenfuncties	Aandachtsgebied binnen Raad van Toezicht
Voorzitter De heer M.W.E. Hut Lid per 27 februari 2018 Voorzitter per 1 juli 2018	Directeur Portfolio & Organisatie bij Woningcorporatie Vivare	Geen huidige nevenfuncties	Voorzitter Raad van Toezicht Remuneratiecommissie
Lid Mevrouw I.T. Vogels Lid per 26 mei 2014 Einde lidmaatschap 25 mei 2022	Directeur KEC de Donderberg.	Bestuurslid Scleroderma Framed	Vicevoorzitter Voorzitter commissie Kwaliteit & veiligheid
Lid De heer A.H.C. Kuipers MBA RV Lid per 1 juni 2017	Senior Adviseur Corporate Finance bij ESJ Financial Engineering Full Finance Opleidingen; Docent Financiering en Economie	Geen huidige nevenfuncties	Voorzitter commissie Financiën & ICT
Lid Mevrouw E. Pastoors Lid per 1 september 2018, op voordracht van de Cliëntenraad	Ambtelijk secretaris Cliëntenraad Radboud UMC	Geen huidige nevenfuncties	Vicevoorzitter Lid commissie Financiën & ICT Voorzitter commissie kwaliteit & veiligheid Remuneratiecommissie

Lid De heer A. Voss Lid per 6 juli 2020 Einde Lidmaatschap 15 juli 2022	Hoogleraar Infectiepreventie, Radboud UMC, Medisch Manager afd. MMB, CWZ	Vice-Vz RvT, Labmicta, Hengelo Voorzitter Coördinatieraad, SRI, FMS, Utrecht President ISAC, London, UK	Lid commissie Kwaliteit & veiligheid
Lid Mevrouw A. Visserman Lid per 26 mei 2022	ZZP Innovator en ontwikkelaar van organisaties en mensen	Mede onderzoeker van het project Inclusie voor iedereen Voorzitter van sportclub Waag	Lid commissie Financiën & ICT
Lid Mevrouw C. Veldkamp Lid per 16 juli 2022	Manager Kwaliteit, Veiligheid en Verantwoording in het Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis (CWZ)	Geen huidige nevenfuncties	Lid commissie Kwaliteit & veiligheid

Commissies

De Raad van Toezicht kent diverse aandachtcommissies waarvan de samenstelling is weergegeven in onderstaande tabel. De zittingstermijn in commissies vanuit de Raad van Toezicht is in principe gelijkgesteld aan de benoemingsperiode voor de Raad van Toezicht.

Commissie	Portefeuillehouder	Periode
Commissie Kwaliteit & Veiligheid	Mevrouw I. Vogels	t/m 25 mei 2022
	De Heer A. Voss	t/m 15 juli 2022
	Mevrouw E. Pastoors	Vanaf 26 mei 2022
	Mevrouw C. Veldkamp	Vanaf 16 juli 2022
Commissie Financiën & ICT	De heer T. Kuipers	Geheel 2022
	Mevrouw E. Pastoors	t/m 25 mei 2022
	Mevrouw A. Visserman	Vanaf 26 mei 2022
Remuneratie Commissie	De heer M. Hut	Geheel 2022
	Mevrouw I. Vogels	t/m 25 mei 2022
	Mevrouw E. Pastoors	Vanaf 26 mei 2022

Zoals in de laatste tabel te lezen is hebben de leden van de Raad van Toezicht aandachtsgebieden. Leden van de Raad van Toezicht hebben in wisselende samenstelling geregeld overleg met de Bestuurder. De Commissie Kwaliteit & Veiligheid heeft periodiek overleg met de bestuurder en beleidsmedewerker. De commissie Financiën & ICT heeft periodiek overleg met de bestuurder en de controller.

Kennisverwerving

In het kader van de Zorgbrede Governance Code houden de leden van de Raad van Toezicht hun kennis op peil door het volgen van cursussen, het bijwonen van congressen en het lezen van vakliteratuur. Op de website van de NVTZ (<https://leden.nvtz.nl/raden-van-toezicht/428-stichting-gasthuis-st-jan-de-deo>) geeft de Raad in het kader van "goed beslagen ten ijs" voor ieder lid aan welke cursussen, leergang of bijv. congres is gevolgd.

Werkwijze

De vergaderingen van de Raad van Toezicht met de Raad van Bestuur vinden structureel volgens een vastgesteld schema plaats op basis van een vooraf opgestelde agenda. Ieder jaar worden vaste onderwerpen behandeld: de strategische koers, het risicomangement, het (kwaliteit)jaarplan met de begroting en het jaar- verslag met de jaarrekening. Daarnaast worden actuele onderwerpen besproken. Verderop staan de belangrijkste onderwerpen genoemd die dit verslagjaar zijn besproken.

In dit verslagjaar heeft de Raad van Toezicht in dit kader vijf keer regulier vergaderd met de bestuur- der. Voorafgaand aan iedere vergadering wordt het eerste half uur zonder bijzijn van de bestuurder vergaderd.

Er zijn 2 extra vergaderingen geweest ten behoeve van de herbenoeming van mevrouw Pastoors, het voortijdig vertrek van de heer Voss, de benoeming van mevrouw Visserman en de benoeming van mevrouw Veldkamp.

Daarnaast heeft de voltallige Raad van Toezicht samen met de bestuurder, het managementteam, de cliëntenraad, ondernemingsraad en de teamleiders een voor- en najaarsbijeenkomst bijgewoond.

Algeheel beeld

Waar het Gasthuis in 2020 en 2021 in de greep werd gehouden door alle ontwikkelingen rond Corona, stonden onderwerpen als bedrijfsvoering en continuïteit van personele inzet meer prominent op de agenda in 2022. Door tijdig bijsturen op kosten van personele inzet en ondanks de stijgende energielasten en inflatie heeft het Gasthuis alsnog een keurig (financieel) resultaat behaald.

Verder zagen wij de moeizame invoering van de nieuwe zorgalarmering en telefonie. Tezamen met uitval en beperkte aanwezigheid van management en medewerkers tijdens de zomer zette dit de kwaliteit van de zorg en welzijn even onder druk. Gelukkig is dit uiteindelijk onder controle gekomen.

Regelmatig werden wij geïnformeerd over de continuïteit van personeel en de dilemma's die vervolgens ontstonden over het borgen van afspraken. We bespraken geregeld de worsteling om aan de ene kant teams mee te nemen in nieuwe ontwikkelingen, maar aan de andere kant de medewerkers niet te willen overbelasten. Het feit dat hier binnen het management bewustwording op is en het nadrukkelijk de aandacht krijgt lost het misschien niet meteen op, maar maakt het daarmee wel bespreekbaar.

Het afgelopen jaar spraken we ook steeds meer over de toegevoegde waarde van het regionale netwerk. De kansen en de zoektocht om hier meer uit te kunnen halen en bij te dragen blijven onverminderd geagendeerd staan.

Begeleide Evaluatie

Door de komst van twee nieuwe RvT leden per medio 2022 besloten wij onze evaluatie te verplaatsen naar maart 2023. Dit is een evaluatie onder externe begeleiding waarbij wij naast een evaluatie vooral ook vooruit willen kijken. Wat vraagt het van ons als Raad van Toezicht om toezicht te houden als het overwegend goed gaat in het Gasthuis? En hoe kunnen wij elkaar als individuele RvT leden beter leren kennen en daarmee elkaar versterken in onze rol?

Informatievoorziening

Met de bestuurder zijn afspraken gemaakt over de periodieke informatievoorziening, waaronder de uitwisseling met andere overlegorganen binnen het Gasthuis zoals de ondernemingsraad, de cliëntenraad en het managementteam.

Tweemaal per jaar is er een gezamenlijke bijeenkomst waarbij naast de bestuurder de voltallige bewonersraad (cliëntenraad), ondernemingsraad, MT en de Raad van Toezicht met elkaar over strategische thema's van gedachten wisselen waarbij er daarnaast ook ruimte is voor informeel ontmoeten. Deze bijeenkomsten worden door de bestuurder en zijn managementteam voorbereid.

Op 31 augustus heeft mevrouw Pastoor een OR-vergadering bijgewoond en op 9 nov is mevrouw Visserman aangesloten bij het strategisch overleg met de OR. Op 5 okt heeft dhr Kuypers een bewonersraad-vergadering bijgewoond.

In september 2022 hebben we als gastspreker Marijke Sies in onze vergadering gehad. Vanuit haar werkwijze 'Leven vanuit Hart en Ziel' en functie als geestelijk begeleider in het Gasthuis houdt zij dieptegesprekken met bewoners over verschillende levensgebieden en door te vragen waar iets nodig is. Zo sluit ze ook aan bij de 'fijne dag' gesprekken en organiseerde zij een herdenkingsdienst op Allerzielen voor de bewoners die afgelopen jaar overleden zijn.

Honorering

In 2022 heeft de Raad van Toezicht integraal het advies Honorering Raden van Toezicht Zorginstellingen van de NVTZ onverminderd voortgezet. Dit is, met als uitgangspunt de wettelijke WNT-2, de leidraad voor de vaststelling van de honorering van de leden van de Raad van Toezicht aangesloten bij de NVTZ. Dit betekent dat vanaf dit verslagjaar sprake is van een verhoging van het totale honorarium van de Raad van Toezicht maar dit blijft passend (80% van WNT-2) binnen het NVTZ-advies.

Toezicht op strategie en prestaties van de organisatie

Over de volgende onderwerpen heeft de Raad van Toezicht in het verslagjaar besluiten genomen:

- rooster van aan- en aftreden 2023;
- bezoldiging bestuurder per 01 januari 2023;
- bezoldiging RvT 2023;

- aanpassing profielschets Raad van Toezicht;
- herbenoeming per 1 september 2022: Elke Pastoors
- uittreding per 25 mei 2022: Inge Vogels
- benoeming per 25 mei 2022: Anke Visserman
- uittreding per 15 juli 2022: Andreas Voss
- benoeming per 16 juli 2022: Carla Veldkamp

Onderwerpen waaraan de Raad van Toezicht goedkeuring heeft gegeven zijn:

- jaarrekening en jaarverslag 2021;
- kwaliteitsplan 2023;
- begroting 2023;

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht kennisgenomen van meerdere onderwerpen cq. besproken, zoals:

- ontwikkelingen rond Corona in het Gasthuis (maatregelen, welzijn van bewoners en personeel, gevolgen voor bezoek, etc.);
- managementrapportages 1^{ste} en 2^{de} en 3^{de} periode 2022;
- accountantsverslag 2021;
- uitkomsten Medewerkers en Cliënttevredenheidsonderzoek 2021;
- afstemming RvT, CR en OR en Management op Toekomstverkenning over Digitalisering & Risico's (Voorjaarsoverleg)
- informele kennismaking RvT, CR en OR en Management (Najaarsoverleg);
- uitkomst Prezo keurmerk;
- in- en externe ontwikkelingen in relatie tot zorg- en dienstverlening;
- ontwikkelingen Gasthuis in relatie tot ontwikkelingen in wet- en regelgeving;
- samenwerking Gasthuis met externe partijen/stakeholders;
- ontwikkelingen op het gebied van potentieel zorgvastgoed in het werkgebied.
- Energiekosten
- DataHack
- Personeelstekorten
- Risicobeheersing

Commissie Kwaliteit & Veiligheid

De commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft in het verslagjaar 5 keer vergaderd in de samenstelling van twee RvT-leden, de bestuurder en de kwaliteitsmedewerker. Naast de jaarlijks terugkerende thema's binnen de planning- en control cyclus kwamen onder andere aan de orde:

- Netwerk verpleeg- en verzorgingshuizen regio Nijmegen

Het netwerk, bestaande uit 13 regionale VVT-instellingen, heeft tot doel om regionaal de krachten te bundelen om optimale, mensgerichte zorg te kunnen blijven leveren. In gezamenlijkheid is immers vaak meer mogelijk. Drie thema's staan in het netwerk centraal, te weten: goed wonen voor de ouder wordende mens, fijn werken voor de medewerkers en samen zorg organiseren in een netwerk. De RvT blijft de samenwerking en de netwerkactiviteiten volgen en pleit ook voor een gezamenlijk overleg met de RvT's van de aangesloten instellingen.

- Borging van (kwaliteits)doelen in de organisatie

Het oppakken van verbeterpunten en deze borgen in de organisatie vraagt blijvend aandacht, ook van de RvT. Uit de gesprekken in de commissie blijkt dat dit adequaat wordt opgepakt door de verschillende veiligheidswerkgroepen en door het organiseren van themamaanden. Tijdens een themamaand staat een specifiek onderwerp centraal op het gebied van kwaliteit en veiligheid dat die maand extra aandacht krijgt.

- Nieuw zorgalarmeringssysteem

In de zomer van 2022 is het zorgalarmeringssysteem in het Gasthuis vervangen en dat is helaas niet geheel probleemloos verlopen. De veiligheid van zorg voor de bewoners is niet in het geding geweest maar de systeemovergang heeft bij de medewerkers wel tot de nodige zorgen geleid. Complimenten van de RvT voor de veerkracht die de medewerkers en bewoners tijdens deze overgangperiode hebben getoond.

- Strategisch overleg met de Ondernemings- en Bewonersraad

In 2022 is gestart met het organiseren van een strategisch overleg met de Ondernemingsraad, de bestuurder en een afvaardiging van de RvT. Tijdens dit overleg wordt de algemene gang van zaken binnen de organisatie besproken. De RvT heeft voorgesteld om eenzelfde overleg ook te plannen met de Bewonersraad.

- Eindrapportage ondersteuningstraject Waardigheid en Trots op Locatie (WOL)

Dit ondersteuningstraject, dat wordt geïnitieerd door het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, is ook in het Gasthuis uitgevoerd. De coaches van het WOL-traject helpen de organisatie om voorbereid te zijn op toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen. Het plan van aanpak voor het Gasthuis richtte zich op de thema's persoonsgerichte zorg en leren en verbeteren, met als doel: een fijne dag voor iedere bewoner door medewerkers die samen zorgen dat het goed komt. Het traject is afgesloten met de presentatie van een mooi rapport waaruit blijkt dat de gestelde doelen nagenoeg allemaal zijn gehaald. Wederom complimenten van de RvT voor het gehele Gasthuis team.

Overall zijn de RvT-leden positief over de wijze waarop de kwaliteit en veiligheid in het Gasthuis is geborgd. Verbeterpunten uit in- en externe audits worden adequaat opgepakt en blijvend gemonitord via het kwaliteitsdashboard. De ervaringsverhalen van bewoners en de cliënttevredenheidsscore op dit punt ondersteunen dit positieve gevoel.

Financiële commissie

De financiële commissie heeft in het verslagjaar vier keer vergaderd ter bespreking van onder andere het accountantsverslag en de jaarrekening 2021, de kwartaal- en de maandrapportages 2022 en de begroting 2023. Ook is het financieel beleid en diverse onderwerpen in de communicatie met het Zorgkantoor besproken.

Daarnaast zijn de volgende terugkerende onderwerpen besproken:

- vastgoedzaken
- regionale ontwikkelingen op het gebied van (ouderen)zorg
- liquiditeitsontwikkeling en financiering

- benodigde investeringen en voortgang van de realisatie
- ICT-zaken
- impact Corona op het Gasthuis
- risico-inventarisatie

Op basis van haar bevindingen heeft de financiële commissie advies uitgebracht aan de Raad van Toezicht. De notulen worden telkens beschikbaar gesteld aan de leden van de Raad van Toezicht en daarnaast heeft de financiële commissie mondeling verslag gedaan aan de Raad van Toezicht van haar activiteiten en bevindingen.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft in het verslagjaar 1x vergaderd in bijzijn van de bestuurder, de heer Jutten. De commissie stond tijdens dit jaarlijkse evaluatiegesprek met de heer Jutten stil bij de met hem eind 2021 afgesproken doelen en (ontwikkel)resultaten. De commissie heeft de Ondernemingsraad, de Cliëntenraad en de Raad van Toezicht geraadpleegd voor hun kijk op zijn functioneren over het afgelopen jaar. De commissie kwam tot een positief beeld over de uitkomsten en zijn functioneren in het algemeen.

De Bewonersraad (cliëntenraad) is unaniem heel erg tevreden over het functioneren van de heer Jutten. Ze ervaart in de samenwerking een open en prettige sfeer en waardeert zijn mensgerichte visie en houding. De Ondernemingsraad vindt de heer Jutten een goede gesprekspartner en zij ervaart unaniem de samenwerking als prettig. Hij brengt structuur in het overleg met de OR en ze vinden elkaar goed in de uitwisseling van de geagendeerde onderwerpen. Als aanbeveling vanuit de OR zou de heer Jutten wat meer zichtbaar en toegankelijker mogen zijn in de organisatie. Hoewel dit voor de Bewonersraad geen punt van aandacht meer is, geeft de heer Jutten aan hier in 2023 toch vaker bij stil te gaan staan.

De Raad van Toezicht vindt de heer Jutten een mooie bescheiden, goede en betrokken bestuurder die staat voor een goed proces en de kwaliteit van dienstverlening in het algemeen. Hij heeft het vermogen om input van belangrijke stakeholders goed te wegen en de daarbij benodigde acties in het Gasthuis te initiëren. De heer Jutten heeft oog voor de toekomst en zet grote lijnen uit, terwijl hij eveneens toeziet dat de projecten tot concrete resultaten leiden. Het Gasthuis blijft in 2022 onverminderd tevreden cliënten en medewerkers houden. De kwaliteit van zorg en welzijn wordt goed gewaardeerd en het Gasthuis heeft een solide financiële bedrijfsvoering. Door personeelstekorten en tegenvallers bij projecten vroeg 2022 meer om duidelijkheid en kaders van de bestuurder. Dit was soms belangrijker dan inspiratie en stimuleren. We zagen dat de heer Jutten dit goed heeft aangepakt.

De Raad van Toezicht vraagt de heer Jutten om in 2023 nadrukkelijker stil te gaan staan bij de kansen en bedreigingen voor het Gasthuis. Daarbij vraagt zij ook om meer aandacht voor risicomanagement.

Over 2021 hebben wij de heer Jutten een positieve beoordeling gegeven. De heer Jutten ontvangt een bezoldiging met inachtneming van de maximale bezoldiging met als uitgangspunt de wettelijke WNT-2. Wij hebben zijn jaarsalaris voor 2023 geïndexeerd conform de indexatie (3,2%) van de geldende WNT-schaal klasse 2.

4. Kwaliteitsverslag

Aan de hand van de acht thema's van het kwaliteitskader worden de plannen van 2022 hieronder geëvalueerd.

4.1 Persoonsgerichte zorg en ondersteuning

Het kwaliteitskader verpleeghuiszorg onderscheidt vier thema's als het gaat om kwaliteit van persoonsgerichte zorg en ondersteuning: Compassie, uniek zijn, autonomie en zorgdoelen.

Onbegrepen gedrag

De zorgvraag van de groep bewoners in het Gasthuis wordt complexer door somatische problemen maar vooral door toenemende cognitieve problemen. Daarbij zien we steeds meer bewoners die onbegrepen gedrag vertonen. Het omgaan met onbegrepen gedrag is een enorme uitdaging voor zorgmedewerkers, omdat er geen standaard aanpak is en het lang zoeken kan zijn naar een passende oplossing wat geduld en doorzettingsvermogen vergt. Om meer 'grip' te krijgen op de zorg voor mensen met onbegrepen gedrag is er op de psychogeriatrische afdeling Klein Millingen een cursus gegeven hoe om te gaan met onbegrepen gedrag (2020), is er professionele ondersteuning ingezet en meer geïnvesteerd in passende oplossingen (2021). In 2022 is hier een vervolg aan gegeven met een e-learning onbegrepen gedrag voor zorgmedewerkers en assistenten zorg en welzijn en casusbesprekingen tijdens de teamoverleggen. Daarnaast zien we in de praktijk terug dat de gedragspreekuren goed bezocht worden, deze geven structuur aan het volgen en evalueren van gedrag.

Passende opvang en autonomie

Als gevolg van de complexer wordende zorgvraag is er extra aandacht nodig voor dagbesteding van deze bewoners. Daarom is in 2020 gestart met het creëren van een extra huiskamer voor de bewoners van Klein Amerika en de zorgappartementen (jaarplannen 2020 en 2021). Met enige vertraging, door COVID-19 en afstemming met de gebouw eigenaar, is in juli 2022 de tweede huiskamer, tuinkamer genoemd, opgeleverd. Met het opengaan van de tuinkamer is er goed gekeken naar welke bewoners, op welke momenten, passende opvang in de vorm van deze tuinkamer met dagbesteding nodig hadden waarbij de autonomie zoveel mogelijk behouden bleef. Echter, bleek na een aantal weken dat de tuinkamer niet passend was voor de huidige bewoners. Deze bewoners zaten voorheen in de Gasterij en in de huiskamer op het Zeeland. Op veelal eigen verzoek zijn bewoners weer teruggegaan naar hun oude plek. In de tijd dat de tuinkamer werd gerealiseerd is er het één en ander veranderd in de bewonerssamenstelling en toezicht en activiteiten aanbod in de Gasterij waardoor het gebruik van de tuinkamer zoals bedoeld nu minder noodzakelijk lijkt. Er zijn in de avond assistenten zorg en welzijn aanwezig in de Gasterij en bewoners kunnen 's avonds warm eten Gasterij. In 2023 zullen er plannen gemaakt worden voor een (tijdelijke) alternatieve invulling van de tuinkamer.

Zorgdoelen

Iedere bewoner heeft een elektronisch cliëntdossier dat up-to-date is en waarbij het zorgleefplan met de gemaakte afspraken en doelen regelmatig geëvalueerd wordt. De afgelopen jaren zijn er al grote stappen gezet wat betreft dossier optimalisatie in het DOC project, en ook in 2022 hebben de dossiers extra aandacht gekregen. Met name het werken met de 4-domeinen en methodisch werken stond centraal. Met een eindaudit werd in 2022 het DOC project geëvalueerd, het streven

was bij de start van het project 95% te behalen bij de einaudit. Maar gezien de omstandigheden en de mogelijkheden te scholen zijn we tevreden met de vorderingen vanaf het begin van het project tot nu en de score van 86% op de einaudit. Vanaf 2023 zal de dossiercommissie een structurele plek krijgen in het Gasthuis.

Fijne dag gesprekken en invulling

In 2020 is het Gasthuis gestart met het coaching traject van Waardigheid en Trots op Locatie op de afdelingen Het Zeeland en Klein Amerika. De afgelopen jaren is er veel winst behaald rondom persoonsgerichte zorg, leren en verbeteren en wonen en welzijn. Om het geleerde te borgen en ook in de rest van het Gasthuis te implementeren is het coaching traject voortgezet op de afdelingen het Zeeland en Klein Amerika en uitgebreid naar Klein Millingen. Bij de eindscan van Waardigheid en Trots werd in 2022 op de thema's Persoonsgerichte zorg, Leren en verbeteren en Leiderschap, governance en management werd goed gescoord.

4.2 Wonen en welzijn

Er worden vijf thema's onderscheiden wanneer het gaat over de wijze waarop de zorgverleners en zorgorganisaties in hun zorg- en dienstverlening oog hebben voor optimale levenskwaliteit en welzijn van bewoners en hun naaste(n), en de wijze waarop zij gericht zijn op het bevorderen en ondersteunen ervan; zingeving, zinvolle dagbesteding, familieparticipatie en inzet vrijwilligers, schoon en verzorgd lichaam en wooncomfort.

Uitbreiding activiteiten in en om het Gasthuis

Op doordeweekse dagen heeft het Gasthuis overdag een rijkgevoeld activiteitenprogramma. In 2021 is het activiteitenprogramma uitgebreid naar de weekenden en is er ook in de avonden meer reuring doordat de avondmaaltijd in de Gasterij wordt geserveerd en er aansluitend koffie en thee gedronken kan worden. In 2022 zijn de assistenten zorg en welzijn meer gestuurd en gecoacht op het uitvoeren van activiteiten overdag, 's avonds en in de weekendend. Daarnaast wordt er nu iedere vrijdagavond een film- en borrelavond georganiseerd.

Niet alleen de bewoners van het Gasthuis hebben behoefte aan activiteiten, ook daarbuiten kan het Gasthuis haar steentje bijdragen in het tegengaan van sterke vereenzaming van 75-plussers. Daarom is er het afgelopen jaar extra aandacht besteed aan het bekendheid geven aan de mogelijkheden voor de inloop in Leuth en de activiteiten in het Gasthuis. We zien dan ook dat meer mensen de inloop in Leuth en het Gasthuis weten te vinden.

Ondersteuning na de diagnose dementie

Het Gasthuis is de spil van de omgeving op het gebied van zorg, ondersteuning en dienstverlening aan kwetsbare ouderen. Niet alleen binnen de muren van het Gasthuis willen we werken aan het oplossen van de wachtlijst maar ook daarbuiten. Daarom is het Gasthuis in 2021 gestart met de inzet van een nieuwe interventie om mantelzorgers met een partner met dementie beter voor te bereiden op de toekomst waardoor de partners langer thuis kunnen blijven wonen. De interventie is een eerstelijns interventie waarbij het Gasthuis samenwerkte met de huisartsen en een psycholoog. Met veel inspanningen stond dit project in de startblokken, echter bleek er te weinig animo te zijn voor deelname aan deze interventie. In overleg met het zorgkantoor is besloten het project niet verder door te zetten.

Adviessteunpunt

Het Gasthuis wil een actieve rol vervullen bij het informeren van ouderen en hun naasten voordat men in zorg komt, in de vorm van een consultatiebureau voor ouderen. Het Gasthuis heeft in 2021 een Servicepunt voor advies en ondersteuning ingericht waar mensen voor alle vragen rondom wonen en zorg terecht kunnen. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om laagdrempelige ondersteuningsvragen van mantelzorgers, maar ook om indicatie aanvragen en vragen rondom ziekte, wonen, dagbesteding, doorverwijzingen en zorg. In de plannen naar 2022 toe waren we van plan om spreekuren van het Servicepunt voor advies en ondersteuning in te richten in de Ooijpolder. Echter de praktijk wijst uit dat mensen de weg goed weten te vinden naar het Gasthuis. Er is daarom besloten dat de informatie over zorg en bemiddeling vanuit het Gasthuis verstrekt blijft worden.

Naast de mogelijkheid om gebruik te maken van het Adviessteunpunt is er in juni gestart met het Alzheimercafé in het Gasthuis. Het Alzheimercafé biedt een veilige, laagdrempelige en gezellige omgeving voor mensen met dementie, hun familie, vrienden of burens. Ook zijn steeds diverse lokale zorg- en dienstverleners aanwezig, die met de gasten van het café graag hun ervaringen en adviezen delen. Het Alzheimercafé vindt tien keer in het jaar plaats op de tweede woensdagmiddag van de maand.

Uitbreiden VPT (en MPT)

Doordat ouderen steeds langer thuis blijven wonen zien we een toename van complexe zorgvragen in onze intramurale en extramurale zorg in de aanleunwoningen. Om de juiste zorg op de juiste plek te krijgen bieden we mensen in de aanleunwoningen steeds vaker een 'volledig pakket thuis' (VPT) aan. Hiermee wordt de druk op de wachtlijst voor het intern komen wonen in het Gasthuis verlicht en wordt een goede doorstroom van bewoners bevorderd. Om de mogelijkheden van VPT en MPT kenbaar te maken worden toekomstige cliënten hierover goed geïnformeerd. In 2022 heeft het Gasthuis met 9 VPT plekken kunnen uitbreiden.

Herinrichting Kastanjeplein

De gemeenschappelijke ruimte van Klein Millingen, het Kastanjeplein, waar activiteiten voor de bewoners worden georganiseerd maar ook verjaardagen gevierd kunnen worden, is toe aan een moderniseringsslag. De plannen om een veilige, gezellige omgeving te creëren waar bewoners en hun naasten terecht kunnen voor activiteiten, een kopje koffie of een feestje zijn gemaakt. De uitvoering van deze plannen moest echter wachten op de completering van het project om de extra huiskamer (tuinkamer) te creëren. Inmiddels is de bouw van de tuinkamer afgerond en zal de herinrichting van het Kastanjeplein in 2023 gaan plaatsvinden.

Gastvrijheid Gasterij verbeteren

In 2021 is er een onafhankelijk onderzoek uitgevoerd om de service van de Gasterij, naar zowel intramuraal- als extramuraal, te verbeteren. Uit het onderzoek kwam onder andere naar voren dat de medewerkers van de keuken, huishouding en de assistenten zorg en welzijn erg betrokken zijn bij het wel en wee van het Gasthuis en haar bewoners en actief meedenken in mogelijkheden en kansen om de service te verbeteren. Daarnaast wordt de kwaliteit van de maaltijden door de bewoners als goed ervaren. Uiteraard kwamen er ook verbeterpunten naar voren in het onderzoek, te weten: 1) Verbeteren kennis, coaching en sturing op de werkvloer; 2) service optimaliseren door

meer persoonsgericht (à la carte menukaart) te gaan koken; 3) en hervorming van de inrichting en werklogistiek van de huidige pantry.

In 2022 zijn alle medewerkers van de Gasterij op cursus geweest om hun kennis uit te breiden over gastvrijheid en voedselveiligheid. In september is er een nieuwe Welzijnsmedewerker gestart die de aansturing en coaching van de medewerkers in de Gasterij op zich heeft genomen. Tenslotte, zijn de voorbereidingen getroffen om de huidige pantry te hervormen echter moet er eerst gekeken worden of er extra stroom geleverd kan worden (het Gasthuis wil immers minder gas gebruiken). Zodra dit mogelijk blijkt te zijn zullen de aanpassingen gedaan worden in de pantry.

Cliënttevredenheidsonderzoek

In oktober en november 2022 is het cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) gehouden onder de bewoners van Klein Millingen, Het Zeeland en Klein Amerika, en de aanleunwoningen waar het Gasthuis zorg levert. In totaal zijn er 85 vragenlijsten verstuurd waarvan er 42 (49%) ingevuld terug zijn gestuurd.

Gemiddeld krijgt het Gasthuis een 8.4 als algemeen cijfer en 41 respondenten zouden het Gasthuis aanbevelen (1 vulde deze vraag niet in). Een respondent zegt: 'Goede zorg, leuke activiteiten, fijne vrijwilligers. Wij raden echt iedereen het Gasthuis aan! In de Gasterij is het gezellig en leuke bezigheden, ook het bezoek voelt zich welkom in het Gasthuis. Ga zo door, onze complimenten!'

Bewoners zijn over het algemeen tevreden over het wonen, de maaltijden, de veiligheid en de zorg in het Gasthuis.

De resultaten van het CTO laten zien dat het Gasthuis het afgelopen jaar, de kwaliteit van haar dienstverlening heeft kunnen behouden en zelfs verbeteren. Uiteraard blijven er aandachtspunten waaraan gewerkt moet worden, het gaat hierbij om de thema's:

- Participatie – de wens is er om meer individuele activiteiten te organiseren.
- Metaal welbevinden – meer begeleiding over de wijze waarop de laatste levensfase invulling zou moeten krijgen.
- Lichamelijk welbevinden – aandacht voor de wijze waarop afspraken uit het zorgplan worden nageleefd.
- Informatie en communicatie – berichten dienen beter opgevolgd te worden.

Op deze thema's zijn verschillende verbeteracties uitgezet, deze zijn opgenomen in het jaarplan van 2023.

4.3 Kwalitatief veilige zorg en ondersteuning

Er zijn vier thema's van basisveiligheid: medicatie veiligheid, decubituspreventie, gemotiveerd gebruik van vrijheidsbeperkende maatregelen en preventie acute ziekenhuisopname.

Basisveiligheid

De meldingen incidenten cliënten (MIC) worden maandelijks geanalyseerd door de teamleiders en besproken met de betrokken medewerkers. Daarnaast wordt er tijdens de teamoverleggen aandacht gegeven aan de meldingen en worden er casussen besproken. In de veiligheid- en incidentencommissie overleggen de teamleiders, kwaliteitsverpleegkundige en het

managementteam ieder kwartaal over wat de stand van zaken is en welke acties er uitgezet zijn of nog nodig zijn wat betreft de incidenten in het Gasthuis en de commissies. Het Gasthuis heeft verder de veiligheidsthema's ondergebracht in de medicijncommissie, hygiëne- en infectiecommissie en de wet zorg en dwang commissie.

Medicatieveiligheid

In 2022 zijn er in totaal 80 meldingen gedaan van medicatie incidenten. Een deel van de incidenten werd veroorzaakt doordat medewerkers een vergissing maakte door onoplettendheid. Hierop zijn deze medewerkers aangesproken en om de alertheid te vergroten zijn er bij de teamoverleggen casussen besproken. Een aantal bewoners in de aanleunwoningen (zelfstandig wonen) heeft de medicatie in eigen beheer, maar vergeet de medicatie in te nemen. Er is uitgezocht met de apotheek of we gebruik konden maken van een automatische medicijndispenser maar helaas was deze voor het Gasthuis niet beschikbaar. Het Gasthuis heeft waar mogelijk de medicatie uitreiking overgenomen of vergemakkelijkt om incidenten te voorkomen. Tenslotte zien we dat een deel van de fouten veroorzaakt wordt door onjuiste/onvolledige levering van de apotheek en wijzigingen die niet doorgevoerd worden in NCare. We blijven hierover in gesprek met de apotheek om medicatie wijzigingen en medicatieleveringen zo goed mogelijk georganiseerd te krijgen.

Doel jaarplan 2022: Melden is veilig en vanzelfsprekend

Om medicatieveiligheid te borgen is er de afgelopen jaren extra aandacht besteed aan het voorkomen van incidenten door te leren van de MIC-meldingen. Echter, we zagen dat niet alle incidenten gemeld werden en dat medewerkers moeite hebben met het invullen van het MIC-formulier. Dit is een gemiste kans voor het Gasthuis en daarom is in 2022 extra aandacht besteed aan het melden van incidenten. Om medewerkers te stimuleren om te blijven melden wordt er ieder teamoverleg aandacht besteed aan medicatie incidenten. Medewerkers worden daardoor gestimuleerd om na te denken over eigen handelen en de drempel om incidenten te melden wordt daarmee verlaagd.

In 2022 is het MIC formulier aangepast om het melden makkelijker te maken. We zien dat medewerkers goed blijven melden, maar zien ook meldingsmoeheid met name wanneer het gaat om een medicatie incident waarbij de oorzaak bij de apotheek ligt. Teamleiders hebben gedurende het jaar aandacht gevraagd voor het blijven melden van alle incidenten, zowel met de teams als met individuele medewerkers.

Decubituspreventie

Decubitus (doorligwonden) kwam 7 keer voor, daarop zijn de benodigde acties ondernomen. Het Gasthuis werkt met een risicoanalyse, die standaard wordt ingevuld bij opname. Bewoners die risico lopen worden multidisciplinair besproken. Er worden preventieve maatregelen genomen om decubitus te voorkomen. In 2022 was er extra aandacht voor preventie, het sneller signaleren van risicofactoren, de inzet van de juiste materialen en het rapporteren wanneer er (mogelijk) sprake is van decubitus tijdens de themamaand 'Huidletsel'. Daarnaast zien we dat de verpleegkundig specialisten tijdig worden ingeschakeld bij het voorkomen en/of behandelen van huidletsel.

Doel jaarplan 2022: Risicosignalering voor betere preventie

Risicosignaleringen zouden meer ingezet kunnen worden om risico's te voorkomen, zoals decubitus en valincidenten. Door een toename van de co-morbiditeit en de complexiteit van de

zorgvraag bij de bewoners ontstaat er een verhoogd risico's op vallen, decubitus, delier, uitdroging en uiteindelijk ziekenhuisopnames. Om het aantal incidenten te verlagen is het van belang om aandacht te besteden aan de deskundigheidsbevordering op het gebied van deze risico's en de juiste en tijdige inzet van disciplines, waaronder de verpleegkundig specialist, specialist ouderengeneeskunde, fysiotherapeut, ergotherapeut en diëtist. In 2022 is de signalerende rol met name door de verpleegkundig specialisten en EVV-ers ingevuld. We zagen dat hulpmiddelen sneller worden aangevraagd en ingezet. In 2023 blijven we aandacht geven aan risicosignalering doormiddel van de themamaanden, e-learnings en het coachen op de vloer door de verpleegkundig specialisten en teamleiders.

Onvrijwillige zorg

Het Gasthuis heeft een Wzd-commissie om de inzet van onvrijwillige zorg te monitoren en toezicht te houden. De Wzd-commissie bestaat uit de specialist ouderengeneeskunde, de zorgverantwoordelijke, de manager medische zaken, beleidsmedewerker en de Wzd-functionaris. De zorgverantwoordelijke zorgt samen met de specialist ouderengeneeskunde dat de dossiers op orde zijn wat betreft de inzet van onvrijwillige zorg en vrijwillige zorg die volgens het stappenplan moeten verlopen. De Wzd-functionaris beoordeelde de zorgplannen en ondersteunde waar nodig. De werkgroep heeft het afgelopen jaar alle medewerkers (verplicht) geschoold over de Wzd.

In 2022 hebben er geen opnames met rechtelijke machtiging (RM) of in bewaring stelling (IBS) plaatsgevonden. Er zijn geen dwangmeldingen geweest en er zijn geen bewoners opgenomen met een zpz 7. Alle cliënten zijn getoetst met artikel 21 van de wet zorg en dwang. In 2022 is er na zorgvuldige afweging bij één bewoner eenmalig onvrijwillige zorg toegepast door de huisarts, in de vorm van het toedienen van medicatie. Bij één bewoner werd het stappenplan doorlopen (start eind 2020) waarbij er sprake was van beperking van bewegingsvrijheid. Er werd voor-, tijdens en na de inzet van de (on)vrijwillige zorg met een multidisciplinair team geëvalueerd en op de afgesproken evaluatiemomenten gekeken of de vrijwillige zorg afgebouwd of gestopt kon worden.

Terugdringen onvrijwillige zorg

Het Gasthuis is terughoudend met inzet van onvrijwillige zorg en hanteert al jaren het devies 'nee, tenzij'. Deze terughoudendheid wordt vormgegeven middels: (1) preventie; (2) kiezen uit de lichtst mogelijke inzet van middelen; (3) bezien vanuit het cliëntperspectief; (4) streven naar maximale vrijheid en autonomie; (5) de duur van de inzet van onvrijwillige zorg zo kort mogelijk. Daarbij vragen we ons altijd af: Staat onvrijwillige zorg in verhouding tot het (verwachte) ernstig nadeel (proportionaliteit)? Wat is de impact van onvrijwillige zorg op de lichamelijke en geestelijke ontwikkeling van de bewoner en op zijn participatie? Met welke aanvullende zorgvuldigheidseisen vermindert of verdwijnt die impact?

Als er sprake blijft van ernstig nadeel voor de bewoner of andere bewoners, en er gezocht is naar alternatieven, mag er onvrijwillige zorg ingezet worden. Deze beslissing moet multidisciplinair genomen worden en hierbij zijn de specialist ouderengeneeskunde en zorgverantwoordelijke betrokken. Het doel is onvrijwillige zorg verantwoord gebruiken. Als onvrijwillige zorg ingezet moet worden zal altijd gestreefd worden na afbouw conform het stappenplan.

Cliëntvertrouwenspersoon Wzd

In 2022 heeft de cliëntvertrouwenspersoon Wzd, Lianne Reijers van Zorgbelang, 3 maal een locatiebezoek afgelegd in het Gasthuis. De cliëntvertrouwenspersoon heeft met medewerkers gesproken over haar functie, de mogelijkheden hiervan en de Wet zorg en dwang. De informatie over de Wzd en de cliëntvertrouwenspersoon zijn terug te vinden op de website, in de informatiebrochure en in de welkomstpakketten voor de nieuwe bewoners zit een informatiefolder.

Doel jaarplan 2022: Onvrijwillige zorg als aandachtspunt

Het uitgangspunt van de Wet zorg en dwang (Wzd) is 'Nee, tenzij'. Dat betekent dat vrijheidsbeperking of onvrijwillige zorg in principe niet mag worden toegepast, tenzij er sprake is van ernstig nadeel voor de bewoner of zijn omgeving. In 2021 hebben alle zorgmedewerkers scholing gehad over de Wzd en zijn er duidelijke afspraken gemaakt over waar wat terug te vinden is in het zorgdossier en hoe er gerapporteerd moet worden. Dit thema kreeg ook in 2022 extra aandacht om te zorgen dat het goed ingebed en geborgd wordt in de werk- en denkwijze van alle medewerkers. Tijdens teamoverleggen werden er casussen besproken en informatie gedeeld over de Wzd. Daarnaast zagen we dat het aantal ingezette sensoren (met gekoppelde camera's) toeneemt, ondanks dat dit vaak vrijwillige zorg is en goed beschreven en onderbouwd is in de dossiers voor de individuele bewoners, zouden we graag meer inzicht krijgen in de beweegredenen achter de inzet van deze maatregel en de mogelijkheden om dit af te bouwen. De EVV-ers van Klein Millingen, waar deze sensoren worden ingezet, zijn met de nieuwe kwaliteitsverpleegkundige om tafel gegaan om te kijken wat er precies ingezet wordt en of het minder of anders kan. Tijdens de eerstvolgende MDO's zal de EVV-er met de naasten en een multidisciplinaire team, de input van de kwaliteitsverpleegkundige bespreken om te kijken of de inzet van sensoren minder kan. Daarnaast zal na het tweede kwartaal in 2023 ook in de Wzd commissie besproken worden over de sensoren inzet.

Acute ziekenhuisopname

In 2022 zijn er na consultatie door de huisarts 9 bewoners voor onderzoek of behandeling naar het ziekenhuis gebracht. Sommige bewoners konden na consultatie meteen weer terug naar het Gasthuis, enkelen moesten blijven voor verdere behandeling.

Indicatoren 2022

Het Gasthuis heeft het afgelopen jaar de drie verplichte indicatoren gemeten, te weten:

- Advanced Care Planning
- Bespreken medicatiefouten in teams
- Aandacht voor eten en drinken

Daarnaast is in overleg met de bewonersraad dit jaar gekozen voor de volgende indicatoren:

- Gemotiveerd gebruik van vrijheid beperkende maatregelen
- Continentie

Deze indicatoren zijn ook in de voorgaande jaren gemeten, dit om een lijn te kunnen ontdekken in deze thema's. Het gemotiveerd gebruik van vrijheidsbeperkende maatregelen is erg actueel met de invoering van de wet zorg en dwang, maar ook met de steeds complexer wordende doelgroep

hebben we steeds vaker te maken met vraagstukken rondom het gebruik van deze maatregelen. Daarnaast is de continuentie van bewoners in kaart gebracht omdat hier een beeld uit ontstaat of en hoe bewoners de eigen regie houden op een belangrijk deel van hun leven.

Tenslotte is de cliëntervaring score gemeten met de Totalscore. De data van 2022 is in te zien op de website www.zorginzicht.nl.

4.4 Leren en ontwikkelen

Om vertrouwen en ruimte te creëren voor zorgverleners en zorgorganisaties en om samen te leren en te verbeteren zijn kaders nodig en behulpzaam. In het kwaliteitskader verpleeghuiszorg worden hierin vijf elementen onderscheiden: Leren van en in de praktijk; Leren van elkaar; Plannen maken; Evalueren en ontwikkelen; Inzicht en bijsturen.

Wij maken deel uit van een lerend netwerk, beschikken over een kwaliteitsmanagementsysteem en leveren jaarlijks een geactualiseerd kwaliteitsverslag aan. Daarmee voldoen we aan de eerste vier thema's vanuit het Kwaliteitskader.

Het continu werken in de praktijk aan verbeteren door zorgverleners, ligt besloten in onze visie op leren. Deze visie behelst meer dan het aanbieden van een aantal scholingen. Onze visie op leren gaat uit van een aantal belangrijke uitgangspunten:

1. Leren doe je in de praktijk
2. De individuele medewerker is verantwoordelijk voor zijn of haar eigen professionaliteit en functie en is eigenaar van zijn of haar leerproces
3. Binnen het Gasthuis is een ontwikkelingsgerichte leercultuur waarin iedere medewerker gestimuleerd wordt het beste uit zichzelf te halen

Opleiden en scholen met het lerend netwerk

Het Gasthuis is in vergelijking met andere huizen een klein huis, we bieden veel verschillende soorten zorg aan maar toch komen niet alle verpleegtechnische handelingen en ziektebeelden even frequent voor. Om medewerkers in opleiding een zo compleet mogelijke opleiding te kunnen bieden gaan we meer samenwerken met de zorgorganisaties in ons lerend netwerk, Kalorama en Aqua Viva. Medewerkers die in opleiding zijn gaan als onderdeel van de opleiding kortdurend meelopen bij Kalorama en/of Aqua Viva met als doel om kennis en kunde uit te wisselen. Hierdoor krijgen medewerkers een breder beeld van de zorg en doen ze ervaring op in meerdere situaties en zorgsettings.

Het afgelopen jaar heeft echter de focus van het lerend netwerk op de visitatie gelegen, waar HR en opleiden een onderdeel van was. De samenwerking binnen het lerend netwerk, maar ook in het V&V netwerk is wel uitgebreid. Scholingen en scholingsplekken zijn opengesteld voor medewerkers uit het lerend netwerk. Zo heeft in 2022 een medewerker de opleiding Helpende Plus gevolgd bij Kaloma. In 2023 gaan we verder aan de slag met het uitbreiden van het samen organiseren van scholingen en het meelopen bij de organisaties in het lerend netwerk.

Werkbegeleiding meer naar de werkvloer

Het Gasthuis investeert al jaren relatief veel in het opleiden van (zorg)medewerkers en biedt veel BOL studenten een stageplek. Deze werden begeleid op de werkvloer door zorg collega's. Ondanks dat deze manier van begeleiding al tijden een goed resultaat oplevert, wordt er altijd gekeken naar mogelijkheden om de werkbegeleiding binnen het Gasthuis te optimaliseren.

Binnen het Gasthuis worden verantwoordelijkheden het liefst zo dicht mogelijk op de werkvloer belegd. Begeleiden gebeurt al grotendeels op de werkvloer, maar het overstijgend begeleiden en formeel aftoetsen wordt door de opleidingscoördinator gedaan. Deze is niet teamgebonden en werkt niet in de dagelijkse zorg. In 2022 wilden we de begeleiding en aftoetsing op de werkvloer verbeteren door verzorgenden met expertise en passie op het gebied van werkbegeleiding te werven en of op te leiden. Dit draagt bij aan het vergroten van de kwaliteit van opleiden en werkplezier. Daarnaast zou dit ook een positieve invloed kunnen hebben op het ervaren van werkdruk door medewerkers die geen affiniteit hebben met het opleiden van collega's. Echter, deze is ondanks een uitgebreide zoektocht niet gevonden. De vacature voor werkbegeleider blijft uitstaan, maar er worden in 2023 ook andere plannen gevormd om te kijken hoe we in de toekomst het opleiden van toekomstige (zorg)medewerkers willen organiseren.

Intranet – Joost mag het weten

Er is hard gewerkt om een alternatief te vinden voor het medewerkersportaal en de plek van het handboek. Het medewerkersportaal was onoverzichtelijk doordat er geen structuur in de berichten aangebracht kon worden, waardoor leuke en belangrijke, specifieke en algemene informatie door elkaar geplaatst werd. Daarnaast ontbrak er voor een deel van de medewerkers een middel voor actieve communicatie, niet iedereen heeft een mailaccount van het Gasthuis.

Het handboek op de algemene schijf van het Gasthuis werd niet optimaal benut door de medewerkers waardoor ook hier een verbeteringsslag mogelijk was. Daarom is om de interne communicatie te optimaliseren het intranet genaamd Joost geïntroduceerd eind 2021. In 2022 was het de uitdaging om samen met alle medewerkers te zorgen dat het intranet volledig benut ging worden, zodat er soepel samengewerkt kan worden, binnen het team, maar ook tussen teams en verschillende onderdelen van de organisatie. 95% van de medewerkers weet het intranet te vinden. Met name de handleidingen en de formulieren worden gebruikt. Maar niet iedereen is even enthousiast over het gebruik van het intranet en het wordt momenteel ook nog niet optimaal gebruikt. In 2023 zal het intranet geoptimaliseerd worden, passender ingericht en aantrekkelijker worden gemaakt.

Lerend netwerk

In 2022 is het lerend netwerk met Kalorama en Aquaviva ook weer ingezet om van elkaar te leren en elkaar te ondersteunen. De eerste is een zorgcentrum dat groter is. De tweede is iets kleiner met een van oorsprong religieuze achtergrond. De drie locaties zijn verschillend van aard en cultuur, maar vinden elkaar makkelijk op het niveau van bestuur, managers en kwaliteitsfunctionarissen. De kwaliteitsfunctionarissen wisselen laagdrempelig informatie uit, bekijken wat de mogelijkheden zijn voor het gezamenlijk scholen en uitwisselen van leerlingen, aanpak rondom corona en het onderling uitwisselen van PRISMA expertise. Daarnaast heeft er dit jaar een visitatie plaatsgevonden binnen het lerend netwerk met de drie thema's: zorg, HR & opleiden en kwaliteit. Iedere organisatie ontving een keer de visitatiecommissie. De visitatiecommissie bestond vast uit

de beleidsmedewerkers met aanvullend experts op het thema dat centraal stond. Er sloten afwisselend teamleiders, (kwaliteits)verpleegkundigen, opleidingscoördinatoren, HR en zorg managers aan. De bijeenkomsten werden gestart met de vragen: Wat gaat goed? Waar ben je trots op? En waar maak je je zorgen over? Er is veel kennis uitgewisseld vanuit verschillende invalshoeken. Kenmerkend was dat er voortdurend vragen gesteld bleven worden en er veel interesse was in elkaars manieren van werken.

Klachten

Vanaf 2017 is de klachtenfunctionaris onafhankelijk, middels een pool van klachtenfunctionarissen van andere VV&T-zorginstellingen. Daarnaast is het Gasthuis aangesloten bij de klachtencommissie Stichting Klachtenregeling Gezondheidsregio Nijmegen (SKGN). In 2022 is er één klacht ingediend en behandeld bij de klachtencommissie.

4.5 Leiderschap, governance en management

Dit thema gaat over de aansturing en governance van de zorgorganisatie die faciliterend zijn voor kwaliteit, zoals het beleggen van verantwoordelijkheid, besluitvorming en risicomanagement, en over de strategische, statutaire en financiële verplichtingen. In het kwaliteitskader verpleeghuiszorg worden zes thema's onderscheiden als het gaat om leiderschap, governance en management: visie op zorg; leiderschap en goed bestuur; rol en positie interne organen en toezichthouder(s); sturen op kernwaarden; inzicht hebben en geven; verankeren van medische, verpleegkundige en psychosociale expertise.

Risicomanagement verder verdiepen

In 2021 zijn de risico's van het Gasthuis in kaart gebracht met behulp van een Failure Mode and Effects Analyse. De risico's die het hoogst scoorden (risk-priority-number) werden verder uitgediept in 2022 en daar zijn concrete acties op uitgezet in 2022 of er zijn acties opgenomen in het jaarplan 2023 om deze risico's te verlagen of indien noodzakelijk te corrigeren. Een deel van deze acties zijn terug te lezen in het jaarverslag. In september 2023 wordt de risico analyse opnieuw uitgevoerd en kunnen we zien wat de effecten zijn van de ondernomen acties.

KIK-V

Ketenpartijen in de verpleeghuiszorg werken samen in het programma KIK-V: Keteninformatie Kwaliteit Verpleeghuiszorg. Doel is het stroomlijnen van de uitwisseling van kwaliteitsinformatie, het beter afstemmen van nieuwe uitvragen en het meer hergebruiken van informatie. Alles met het oog op een betere informatie-uitwisseling over kwaliteit in de verpleeghuiszorg, en minder administratieve lasten. Ook het Gasthuis deed actief mee met het KIK-V programma. Echter, het kostte meer tijd dan dat het tijd opleverde waardoor er besloten is te stoppen met het KIK-V programma. In het Gasthuis hebben we zelf te weinig inzicht in de achterkant van de software systemen om goed bij KIK-V te kunnen aanhaken. Het werkproces rondom het aanleveren van de indicatoren is wel verbeterd door een handleiding voor personeelsindicatoren voor de volgende jaren te maken.

4.6 Personeelssamenstelling

In het kwaliteitskader zijn tijdelijke normen voor kwalitatieve en kwantitatieve personeelssamenstelling. De volgende kaders worden genoemd in het kwaliteitsplan voor

voldoende en bekwaam personeel; aandacht, aanwezigheid en toezicht; specifieke kennis en vaardigheden; reflectie, leren en ontwikkelen.

De thema's genoemd in het kwaliteitskader vormen een belangrijk onderdeel van onze visie op personeel(ssamenstelling). Het Gasthuis voldoet ruimschoots aan het gestelde binnen het Kwaliteitskader m.b.t. de eisen voor voldoende kwantitatief en kwalitatief personeel. Hierdoor kunnen we voldoen aan de gestelde normen op het gebied van aandacht, aanwezigheid en toezicht en van specifieke kennis en vaardigheden. Tevens beschikken we over zodanig veel personeel dat er altijd ruimte en tijd is voor medewerkers om te reflecteren, leren en ontwikkelen.

Hieronder staat de personeelssamenstelling van het Gasthuis beschreven.

Meetmoment: 31-12-2022

	Aantal personen	FTE
Thuiszorg	13	9,8
Helpende	2	1,2
Leerling Verpleegkundige	1	0,6
Verzorgende	6	5,2
Eerst Verantwoordelijk Verzorgende (Evv-er)	3	2
Verpleegkundige / Teamleider	1	0,8
Het Zeeland en Klein Amerika	48	26,8
Assistent Zorg en Welzijn	8	4
Helpende	8	4,6
Leerling verzorgende (niv. 2)	3	1,8
Leerling Verpleegkundige (niv.3)	2	2,4
Verzorgende	14	7,5
EVV-er	2	1,6
Verpleegkundige / Teamleider	6	4,9
Flex-krachten niv. 2	5	0,0
Klein Millingen	46	24,3
Assistent Zorg en Welzijn	10	5,1
Helpende	4	1,8
Leerling verzorgende	6	4,3
Verzorgende	15	9,1
EVV-er	3	2,6
Verpleegkundige / Teamleider	2	1,4
Flex-krachten niv. 2	6	0,0
Overige Zorg	11	5,4
Verpleegkundig specialist (i.o)	2	1,5
Activiteitenbegeleiding en Gastvrouwen	9	3,9
Overige	45	17,7

Huishoudelijke dienst	21	7,5
Keuken	14	3,7
Technische dienst	3	1,8
MT, staf en EAD	7	4,7
Totaal medewerkers	163	84

Verzuim 2022:

8% exclusief zwangerschapsgerelateerd

8,1 % inclusief zwangerschapsgerelateerd

Instroom: 23 FTE (36 medewerkers)

Uitstroom: 12 FTE (29 medewerkers)

Voldoende personeel – benadering arbeidsmarkt

Het Gasthuis heeft de afgelopen jaren een stabiel en zelfs groeiend personeelsbestand, we hadden relatief weinig last van de krapte op de arbeidsmarkt. Helaas beginnen we nu ook in Millingen te merken dat het steeds lastiger wordt om nieuwe collega's te vinden. Tegelijkertijd leiden we al maximaal zelf mensen op (ongeveer 2 x zoveel als gemiddeld). De komende jaren komen er steeds meer oudere mensen met een zorgvraag, terwijl er steeds minder mensen beschikbaar zijn op de arbeidsmarkt én steeds minder mantelzorgers. Hoe gaan we dat doen? Hoe kunnen we op de arbeidsmarkt onderscheidend zijn, hoe kunnen we echt laten zien wat het Gasthuis, het Gasthuis maakt?

In 2022 zijn we versneld (gratis) mbo studenten gaan opleiden. Potentiële medewerkers worden actief benaderd via de UWV databank en als er van beide kanten mogelijkheden worden gezien wordt deze medewerker aangenomen. Ook via studentenhuisvesting zagen we in het Gasthuis mogelijkheden, hier zijn helaas nog geen reacties opgekomen van de studentenorganisaties en de gemeente. Tenslotte is de wervingspremie verdubbeld omdat er veel nieuwe medewerkers via via binnen komen.

Voldoende personeel – reductie van beleving werkdruk

In deze krappe arbeidsmarkt ervaart 50% van alle zorgmedewerkers in de VVT werkdruk. Deze werkdruk kan tevens een uitstroom verhogende factor zijn. Het Gasthuis wil daarom reductie van de werkdrukbeleving bij medewerkers zodat dit in de toekomst niet zal leiden tot uitstroom van medewerkers. Een belangrijk aspect dat een grote rol speelt bij de beleving van werkdruk:

De medewerkers ervaren mogelijkheid om inspraak te hebben in het rooster om zo werk en privé af te kunnen stemmen.

Het Gasthuis heeft zich in 2022 gericht op het vergroten van regel- en stuurruimte van medewerkers bij het inrichten van hun werktijden. Dit gebeurt door de Kanteling Werktijden; elk team kon aangeven hoe zij het liefste wilden dat er geroosterd wordt.

Daarnaast hebben alle teamleiders oog voor werkdruk; ze bespreken dit in de jaargesprekken en teamoverleggen en beschikken over instrumentaria om preventief actie te ondernemen als zij werkdruk vermoeden.

Ook probeert het Gasthuis door middel van opleiden, scholen en coachen medewerkers toe te berusten op de verandering van de bewonerspopulatie en de daarbij horende problematiek. Wanneer medewerkers meer vaardigheden hebben om om te gaan met uitdagende situaties, zoals onbegrepen gedrag of agressie draagt dit ook bij aan het verminderen van werkdruk.

4.7 Hulpbronnen, omgeving en context

Dit thema gaat over het effectief en efficiënt gebruiken van hulpbronnen om de best mogelijke zorgresultaten en ervaringen te behalen met de beschikbare financiën en middelen. Hulpbronnen bij het realiseren van kwaliteit van verpleeghuiszorg die aanwezig én op orde moeten zijn, zijn: de gebouwde omgeving; technologische hulpbronnen; materialen en hulpmiddelen; facilitaire zaken; financiën en administratieve organisatie; de professionele relaties.

Herinrichting tuinen

De binnentuin van het Gasthuis is opnieuw aangelegd waardoor het voor de bewoners, bezoekers en medewerkers aantrekkelijker is om naar buiten te gaan. De binnentuin is dementievriendelijker gemaakt, waarbij bewoners zelf plantjes kunnen potten en bloemen kunnen plukken. In de herfst van 2022 is de laatste hand gelegd aan de nieuwe tuin. In de wintertijd werd de tuin prachtig verlicht en konden bewoners en medewerkers al genieten van de nieuw aangelegde tuin. De verwachting is dat er in het voorjaar en de zomer veel gebruik gemaakt gaat worden van de tuin. In 2023 zal de inrichting en het gebruik van de tuin geëvalueerd worden met de bewonersraad en tijdens de familieavonden.



Leefcirkels installeren

Het is belangrijk dat de bewoners kunnen gaan en staan waar ze willen en kunnen, waarbij de eventueel genomen risico's tegen de kwaliteit van leven opwegen. De gebouwen van het Gasthuis moeten toegankelijker en bereikbaarder worden voor alle bewoners op een veilige manier. Ruimte vergroten met zo min mogelijk begrenzing. Dit past bij de visie van het Gasthuis, sluit aan bij de huidige wet- en regelgeving (Wet zorg en dwang) en is noodzakelijk met de steeds complexer/psychogeriatrisch wordende zorgvraag van de bewoners van het Gasthuis.

In 2021 is gestart met de oriëntatie, verschillende leveranciers hebben de mogelijkheden van de techniek laten zien, er zijn bezoeken gebracht aan zorginstellingen met leefcirkels en er is een programma van eisen opgesteld. Echter, gezien de telefonie en alarmeringsproblemen die zich in de loop van 2022 voor deden is besloten om dit project tijdelijk stil te leggen. Eerst moeten alle systemen weer volledig werken en moet het vertrouwen terug zijn in de techniek.

Innovaties om efficiënter te werken en de kwaliteit van zorg te verbeteren

Door complexere zorg wordt het samenspel met alle zorgprofessionals rondom het Gasthuis belangrijker dan ooit. De verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten en de huisartsen zijn belangrijke schakels in dit zorgproces. Door de inzet van technologie, kunnen verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten en huisartsen meekijken op afstand met elkaar of met een verzorgende waardoor er laagdrempelig multidisciplinaire zorg geleverd kan worden. In 2022 zijn er minder innovaties uitgetoetst en ingezet in de zorg dan we ons voorgenomen hadden. Innovaties die onderzocht zijn om in te zetten zijn de slimme bril, slim incontinentiemateriaal en de helpsoq. Uiteindelijk zijn deze hulpmiddelen niet ingezet in verband met de technische beperkingen, de kosten en in het geval van de helpsoq een goed alternatief maar minder innovatief hulpmiddel in de vorm van de doff en donner.

4.8 Gebruik van informatie

In het kwaliteitskader verpleeghuiszorg worden drie thema's onderscheiden als het gaat om gebruik van informatie: aandacht, aanwezigheid en toezicht; specifieke kennis en vaardigheden; reflectie, leren en ontwikkelen.

Cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) verdiepen

Op welke manier(en) kunnen we achter de onvrede van criticasters komen in het CTO? Met de wijze waarop we het CTO hadden georganiseerd (vragenlijst/interview) kwamen we niet achter de daadwerkelijke klacht. Bijvoorbeeld als iemand aangaf dat de maaltijden onvoldoende waren dan wisten we niet wat hier precies achter zat. Is men ontevreden over het menu, over de smaak, de porties, de temperatuur, het gezelschap, de wijze/tijd van serveren, etc.? We wilden achter de precieze klacht komen om onze dienstverlening te kunnen verbeteren. Het afgelopen jaar hebben we het CTO opnieuw vormgegeven samen met de bewonersraad en de teamleiders om meer inzicht te krijgen in de tevredenheid maar vooral ook de kritische noten van onze bewoners. De eerste ervaringen met de nieuwe vorm van het CTO waren positief, bleek tijdens de familieavonden op Klein Millingen in november. In de nieuwe vorm halen we de eerste informatie op met een korte vragenlijst over wonen, welzijn of zorg en gaan we er tijdens de familieavond over in gesprek.

5. Bedrijfsvoering

5.1 Interne beheersing, kwaliteitsbeheersing en informatievoorziening in- en extern

In het Gasthuis werken we vanuit onze missie en visie, het kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en de geldende wet- en regelgeving om onze bewoners zich thuis te laten voelen in het Gasthuis en de beste zorg te leveren, met als uiteindelijke doel: 'Een fijne dag voor onze bewoners'.

Het is een continu proces om dit doel te kunnen bereiken, daarom maakt het Gasthuis gebruik van de Plan-Do-Check-Act cyclus. In figuur 1, is schematisch weergegeven hoe deze cyclus binnen het Gasthuis is ingevuld. Let wel, het verbeteren van kwaliteit is een continu proces waardoor de schematische weergave ook voortdurend veranderd.

Uitkomsten en vervolg

Jaarplan

In het jaarplan wordt aan de hand van het kwaliteitskader beschreven wat de punten zijn waar het Gasthuis het aankomende jaar extra aandacht aan zal geven. De doelen met de maatregelen/acties en tijdsplanning zijn opgenomen in het plan. Het jaarplan komt tot stand doormiddel van een samenwerking tussen de bewonersraad, Professionele Advies Raad (PAR), ondernemingsraad en het managementteam. De raad van toezicht keurt uiteindelijk het definitieve plan goed.

Ieder kwartaal wordt er input verzameld over de voortgang van de doelen bij degene die de doelen moeten realiseren, het managementteam evalueert de voortgang en ondersteunt/stuurt bij/zet acties uit waar dit nodig is. De resultaten worden aan het eind van het jaar gepresenteerd in het jaarverslag van het Gasthuis.

Indicatoren

De Meldingen Incidenten Cliënten (MIC), de Meldingen Incidenten Medewerkers (MIM), onvrijwillige zorg en klachten worden per maand verzameld. De personele cijfers worden per kwartaal verzameld. Alle getallen worden in het Dashboard geplaatst. De MIC meldingen zijn een vast agendapunt op de teamvergaderingen. Onvrijwillige zorg is een vast besprekspunt voor het team Klein Millingen en wordt eens per kwartaal besproken bij de teams van Het Zeeland en Klein Amerika.

De indicatoren worden per kwartaal besproken in de veiligheid- en incidentencommissie en indien nodig worden er acties uitgezet. De acties die uitgezet worden, worden bijgehouden en geëvalueerd doormiddel van de notulen en de actielijst.

Tevredenheidsonderzoeken

De cliënttevredenheid wordt gemeten op 4 manieren:

1. MDO's en evaluatiegesprekken
2. Nazorggesprekken
3. Familieavonden
4. Vragenlijst met de zes vragen van zorgkaartNL

Lees hierover meer in het beleid cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) [[link toevoegen](#)]

De uitkomsten uit het cliënttevredenheidsonderzoek worden teruggekoppeld aan het managementteam, de bewonersraad, de PAR, de raad van toezicht en alle medewerkers (via Joost). De verbeterpunten afkomstig uit het onderzoek worden opgenomen in de huidige aandachtspunten of er worden nieuwe acties uitgezet.

Het medewerkerstevredenheidsonderzoek wordt tweejaarlijks afgenomen onder het personeel van het Gasthuis. Met behulp van de branchevereniging Actiz wordt de vragenlijst samengesteld om de medewerkerstevredenheid te meten.

De uitkomsten uit het onderzoek worden teruggekoppeld aan de medewerkers, het managementteam, de ondernemingsraad, de PAR, de raad van toezicht en alle medewerkers (via Joost). De verbeterpunten afkomstig uit het onderzoek worden opgenomen in de huidige aandachtspunten of er worden nieuwe acties uitgezet.

Interne audits

Er zijn verschillende commissies in het Gasthuis, te weten: onvrijwillige zorg, hygiëne-infectie preventie, medicatie, dossiers, duurzaamheid en digiteam. Deze eerste vier genoemde commissies voeren interne audits uit. De frequentie van audits is vastgelegd in de auditplanning. De commissies maken een verslag van de audits en rapporteren de bevindingen terug aan het managementteam in de veiligheid- en incidentencommissie. De commissies zetten verbeteracties uit en rapporteren terug aan de teams, de PAR en/of de bewonersraad. Medewerkers kunnen de commissies volgen via Joost.

De audits rondom kwaliteit, persoonsgerichte zorg, welzijn en veiligheid worden door de beleidsmedewerker georganiseerd en geanalyseerd. De resultaten worden gerapporteerd aan het managementteam, de PAR, de teams, bewonersraad en/of de ondernemingsraad. Verbeteracties worden ondergebracht in de huidige aandachtspunten of er worden nieuwe acties uitgezet.

Externe audit en bezoeken IGJ en zorgkantoor

Bezoeken van externe partijen, zoals Perspect, IGJ en het zorgkantoor zijn zeer waardevol om van de leren en te verbeteren. De uitkomsten van deze bezoeken worden samengevat en er worden verbeteracties aan verbonden. De resultaten van deze bezoeken worden besproken binnen de teams, commissies, PAR, managementteam, bewonersraad, ondernemingsraad en met de raad van toezicht.

Documentenbeheer

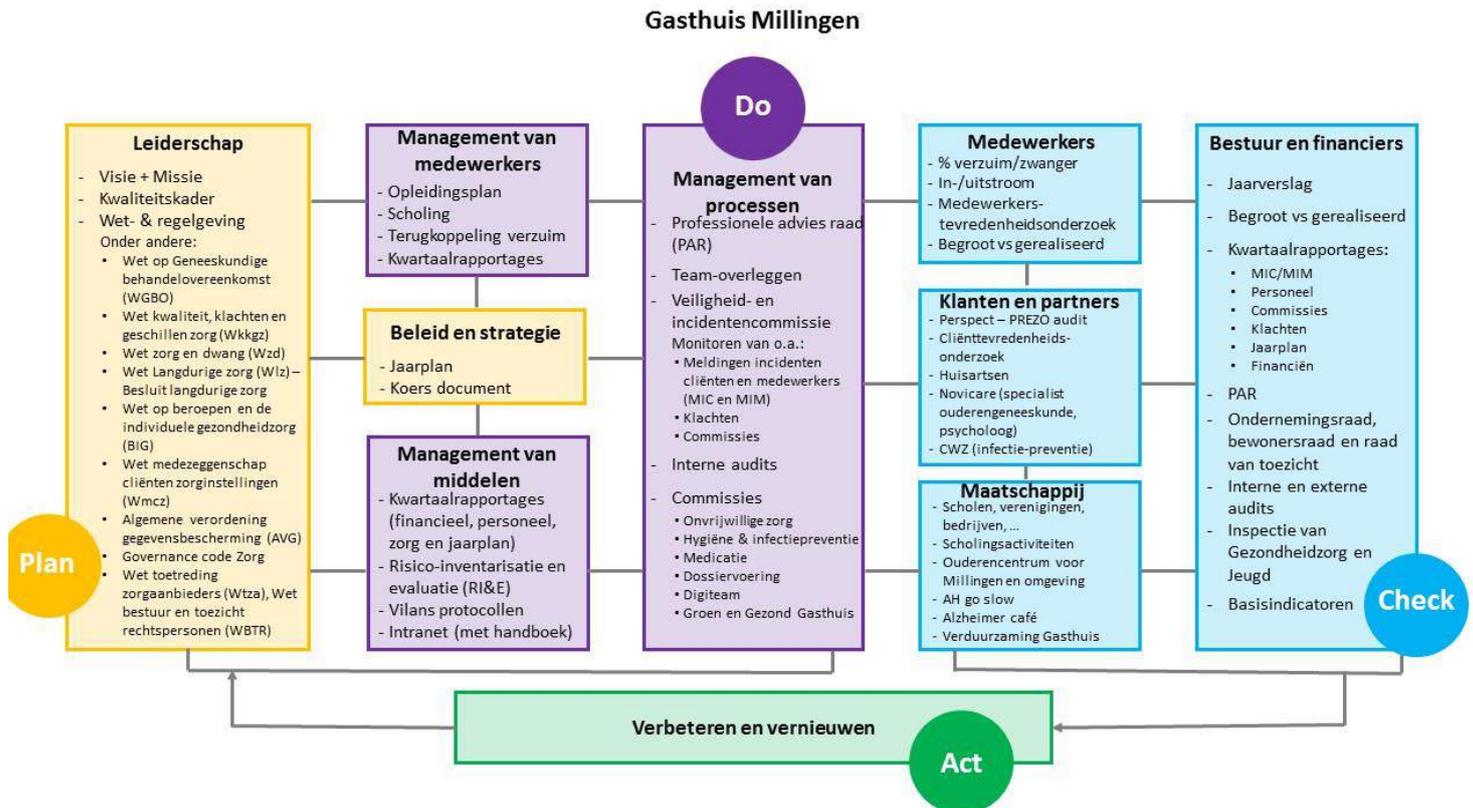
Het documentenbeheer is vastgelegd om duidelijkheid te geven wie in het Gasthuis verantwoordelijk is voor de inhoud, het plaatsen en veranderen van kwaliteitsdocumenten in het handboek op het intranet Joost. Documenten worden volgens planning herzien, besproken en goedgekeurd in het managementteam en besproken in de commissies, PAR en met de betrokken gremia. Deze laatste worden ook om advies- en instemming gevraagd.

Overig

Om continu te verbeteren zijn er ook tijdelijke projecten die binnen het Gasthuis plaatsvinden. Deze projecten zijn vaak opgenomen in het jaarplan, maar kunnen ook gedurende het jaar vorm

krijgen. Deze projecten hebben in hun plan van aanpak beschreven staan hoe en wanneer de voortgang wordt gemonitord en wat het gewenste resultaat zal moeten zijn.

Daarnaast kunnen bewoners, medewerkers en bezoekers laagdrempelig feedback geven over het reilen en zeilen in het Gasthuis. De manager zorg, beleidsmedewerker en bestuurder pakken deze punten op en indien nodig en mogelijk worden er meteen acties op uitgezet.



5.2 Strategische uitdagingen en risicobeheersing

Eind 2021 zijn de risico's in het Gasthuis in kaart gebracht. Vanuit de verschillende expertises (risicogebieden) in het Gasthuis is er een overzicht gemaakt van de risico's die van toepassing zijn en is er een prioritering aangegeven. Daarbij zijn de grootste uitdagingen voor het Gasthuis om:

- Voldoende (gekwaliceerd) personeel binnen te halen en te houden
- Kennis en kunde van medewerkers mee te laten groeien met de toenemende en complexer wordende zorgvragen van de bewoners.
- De samenwerkingsdriehoek van gasthuis, huisartsen en apotheek verder te optimaliseren.
- De informatiebeveiliging en privacy van bewoners en medewerkers te waarborgen

Voldoende personeel

Binnen onze sector is een duidelijke schaarste ontstaan ten aanzien van gekwalificeerd personeel. Het Gasthuis is structureel op zoek naar goed en gekwalificeerd personeel. 2022 was een jaar waarin de krapte op de arbeidsmarkt duidelijk voelbaar werd. Het Gasthuis heeft ten opzichte van voorgaande jaren last van een hoog (langdurig) ziekteverzuim. Nog steeds is het verzuim lager dan bij collega instellingen in de regio, maar naar Gasthuis maatstaven is het cijfer hoog. De combinatie

met de krappe arbeidsmarkt maakt het lastiger om alle diensten in de roosters goed te vullen. We gaan het verzuim tegen door snel met mensen in gesprek te gaan hoe we ze weer aan het werk kunnen en hoe het Gasthuis daar als werkgever in kan ondersteunen. Medewerkers worden gezien. We laten medewerkers zo snel mogelijk weer op de werkplek re-integreren eventueel met aangepaste werkzaamheden.

Daarnaast heeft het Gasthuis net als alle andere VVT-instellingen te maken met de grote krapte op de arbeidsmarkt als het gaat om het vinden van gediplomeerden met niveau 3 en 4. Wij beseften al snel dat deze krapte voorlopig blijvend zou zijn en dat deze dusdanig groot was, dat blijven werven en een beroep blijven doen op die overspannen arbeidsmarkt geen optie was. We kozen voor een andere weg. Daarbij hebben we afgelopen jaren een tweesporenbeleid gevolgd:

1. Inzetten op verhogen van de kwalitatieve inzet van het huidige personeel d.m.v. opleiden.
2. Bij werving inzetten op andere doelgroepen, zoals mensen met een welzijnsopleiding (bijv. MMZ 3, SPW 4, etc), mensen die recent in Nederland zijn komen wonen en aan de slag willen in de zorg, mensen met een niet afgeronde zorgopleiding en mensen zonder zorgopleiding, d.m.v. de oriëntatiebaan. Deze medewerkers krijgen vervolgens een interne, op maat-opleiding.

Kennis en kunde van medewerkers

We zien in het Gasthuis dat de afgelopen jaren de zorgvragen van de bewoners complexer en zwaarder zijn geworden. Met name mensen met psychogeriatrische klachten komen inhuizen wat een andere aanpak en begeleiding vraagt dan bewoners met somatische problemen. Naast dat we medewerkers via de reguliere weg opleiden om om te gaan met deze zorgvragen, schakelen we ook de expertise in van de specialist ouderengeneeskunde, psycholoog en het Centrum voor Consultatie en Expertise (CCE) om voor alle bewoners passende zorg te kunnen bieden, waarbij medewerkers de juiste kennis hebben. Om niet alleen zorgmedewerkers de juiste kennis en kunde te geven worden ook assistenten zorg en welzijn binnen het Gasthuis geschoold om met de veranderende doelgroep om te gaan. De verpleegkundig specialist superviseert vaker bij de mensen die nog veel moeten leren.

Samenwerkingsdriehoek: Gasthuis, huisartsen en apotheek

De bewoners van het Gasthuis en de aanleunwoningen ontvangen zorg op een bijzondere en innovatieve manier. De huisarts is namelijk hoofdbehandelaar, terwijl de specialist ouderengeneeskunde (en zijn team o.a. psycholoog/fysiotherapeut/ergotherapeut) de huisarts ondersteunt. Dit zorgt ervoor dat eenvoudige en enkelvoudige zorgvragen afgehandeld worden door de verpleegkundig specialist/huisarts. Bij complexe en meervoudige zorgvragen (zoals vaak bij dementie) kan de huisarts rekenen op ondersteuning van de specialist ouderengeneeskunde en zijn team. De overheid wil deze vorm van samenwerking landelijk gaan doorvoeren. Het Gasthuis in Millingen werkt daar al sinds enkele jaren mee, en is dus op die manier op de toekomst voorbereid. Om die reden is er in 2018 een convenant afgesloten tussen de huisartsen en het Gasthuis en de organisatie die de specialist ouderengeneeskunde levert (Novicare). Tegelijkertijd is er toen een demarcatielijst afgesproken welke dokter voor welke zaken verantwoordelijkheid kan nemen. En doordat de complexiteit van de steeds ouder wordende ouderen toeneemt heeft het Gasthuis sinds 2020 ook een Verpleegkundig Specialist in dienst, die veel werk uit handen neemt

van huisartsen. Door deze manier van werken kunnen de huisartsen hun verantwoordelijkheid als hoofdbehandelaar verantwoord blijven invullen.

Door complexere zorg wordt het samenspel met alle zorgprofessionals rondom het Gasthuis belangrijker dan ooit. De verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten, de huisartsen en de apotheker zijn belangrijke schakels in dit zorgproces. Om de processen goed te laten verlopen zijn er duidelijke afspraken gemaakt en vastgelegd en wordt er tijdig met elkaar gecommuniceerd als zaken niet lopen zoals zou moeten. Daarnaast blijven we de processen continu optimaliseren door periodiek met elkaar om tafel te gaan, op tactisch niveau maar ook op organisatorisch niveau zoals bij de medicatie reviews en medicatie commissie het geval is.

Informatiebeveiliging en privacy

In het voorjaar van 2022 is een risicoanalyse uitgevoerd specifiek gericht op informatiebeveiliging binnen Het Gasthuis. Hiermee zijn de risico's vastgesteld die samenhangen met de inzet van informatietechnologie en de omgang met (vertrouwelijke) informatie binnen Het Gasthuis. Op basis van de bevindingen zijn er verbeteractiviteiten geformuleerd die opgenomen zijn in het jaarplan 2023. De verbeteractiviteiten zijn:

1. Updaten en aanscherpen van Informatiebeveiligingsbeleid en andere bestaande gerelateerde beleidsdocumenten en deze eenvoudig toegankelijk maken via het intranet.
2. Verbeteren bewustwording, trainingen en instructies aan medewerkers m.b.t. het omgaan met vertrouwelijke gegevens, gebruik van wachtwoorden en het juist omgaan met applicaties en systemen.
3. Het opstellen/up-to-date maken van een calamiteitenplan en noodprocedures voor het geval zich een calamiteit voor doet.
4. Het maken van goede afspraken met kritieke leveranciers van systemen en applicaties, m.b.t. het gebruik, informatievoorziening en beveiliging en het controleren op de uitvoering van die afspraken.

Ten slotte automatiseren en digitaliseren we steeds meer in het Gasthuis. Waar mogelijk en wenselijk automatiseren we processen en maken we gebruik van digitale hulpmiddelen. Zo maken we onder anderen gebruik van blue 10, Exact, intranet (triptic), ONS, NEDAP, SDB en Vecoso. Hiermee waarborgen we de informatiebeveiliging en privacy van bewoners en medewerkers en worden de processen minder foutgevoelig.

5.3 Toekomst

De belangrijkste (strategische) uitdagingen en de interne beheersmaatregelen hebben wij in de vorige paragraaf weergegeven.

De zorg voor voldoende goede medewerkers die de zorg kunnen leveren vroeg in 2022 de meeste aandacht en dat zal voorlopig ook nog wel even zo blijven. Zoals al eerder gesteld zet het Gasthuis volop in op het binnenhalen van geschikte nieuwe collega's om hen daarna op te leiden en te voorzien van diploma's. Soms wordt er een uitzendkracht ingezet, maar we proberen dit zo beperkt mogelijk te doen uit kosten- en kwaliteitsoverwegingen. De ervaringen van 2022 worden in 2023 gebruikt om organisatiebreed te onderzoeken hoe we de komende jaren gaan inrichten qua zorgverlening en structuur. Ingezet wordt op spreiding van zorgmomenten, inzet van mantelzorgers, optimalisering personeelsinzet, digitalisering etc.

6. Financieel beleid

6.1 Financiën 2022

Binnen Het Gasthuis Millingen wordt maandelijks een rapportage uitgebracht waarin de financiële situatie wordt weergegeven. Het gaat dan o.a. om resultaat t/m periode ten opzichte van de begroting, de diverse financieringsstromen in aantallen en geld, personeelskosten naar afdeling, ziekteverzuim en productiviteit en een liquiditeitsprognose. Deze rapportages lieten in 2022 door de maanden heen een positief resultaat zien. Uiteindelijk heeft Het Gasthuis Millingen 2022 kunnen afsluiten met een positief resultaat van 208k. (2021: 814k.). In 2022 werd in totaal een omzet behaald van 7,8 mln. (2021: 7,3 mln.). Specificatie van deze omzet is terug te vinden op pagina 5 en 6 van dit verslag. Over 2022 was er een positieve kasstroom van 572k. (2021: 994k. positief).

Hieronder enkele ratio's.

Resultaatio (nettoresultaat gedeeld door de totale opbrengsten van de betreffende activiteiten)	2022	2021
Resultaatio: WLZ/ZVW/WMO-gefinancierde resultaten	0,027	0,112
Resultaat boekjaar	208.284	813.819
Totale opbrengsten boekjaar	7.791.189	7.259.265

Liquiditeit

Liquiditeit	2022	2021
Quick ratio (vlottende activa inclusief liquide middelen)	2,12	2,98
Current ratio (vlottende activa exclusief liquide middelen)	0,30	0,43
Vlottende activa (inclusief liquide middelen)	2.362.337	3.036.972
Vlottende activa (exclusief liquide middelen)	333.218	435.490
Totaal kortlopende schulden	1.114.648	1.018.754

Solvabiliteit

Solvabiliteit	2022	2021
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / balanstotaal)	0,60	0,54
Totaal eigen vermogen	3.902.913	3.694.630
Balanstotaal	6.458.668	6.839.979
Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal opbrengsten)	0,50	0,51
Totaal opbrengsten	7.791.189	7.259.265

6.2 Financiën 2023

De begroting 2023 sluit op 150k. Voor 2023 is de verwachting, behoudens calamiteiten, dat de realisatie in lijn zal liggen met de begroting. Naar verwachting zullen de opbrengsten hoger zijn dan in 2022 door gestegen tarieven en meer productie. Aan de kostenkant zorgen gestegen loonkosten en inflatie op de materiele kosten voor hogere kosten dan in 2022.

Als grote investeringen zijn in 2023 begroot de aanpassing van de keuken in de Gasterij en uitbreiding van zonnepanelen. De investeringen zullen met eigen middelen worden gefinancierd.

De begrote personeelsbezetting is 83 FTE.

6.3 Financiële instrumenten

Binnen Het Gasthuis Millingen zijn er alleen primaire financiële instrumenten zoals vorderingen en schulden. Afgeleide financiële instrumenten zoals derivaten komen niet voor binnen de organisatie. Risico's inzake de primaire financiële instrumenten worden zo veel als mogelijk gemitigeerd door:

- Kortlopende vorderingen: grootste gedeelte van de vorderingen bestaat uit vorderingen op gemeente, zorgverzekeraars en zorgkantoor waarbij de vordering per 31-12 is overeengekomen. Risico op niet betaald krijgen is hierbij klein. Voor wat betreft de liquide middelen: hierin zijn geen effecten opgenomen.
- Langlopende schulden: Vaste rente afgesproken, dus geen schommelingen in rentebetalingen. Daarnaast wordt reeds jaren op de lening extra afgelost waardoor de schuld sterk afneemt. Intentie is om langlopende schuld in 2024 geheel te hebben afgelost.
- Kortlopende schulden: deze worden tegen een reële waarde opgenomen. Organisatie is hier in control en heeft duidelijk de juistheid, tijdigheid en volledigheid van de schulden in beeld.

