



# Jaarverslag 2024

## inclusief kwaliteitsbeeld



”

*In de Zorggroep staat de cliënt centraal en de medewerker op één.  
Door werkplezier, zeggenschap en een veilige werkomgeving te waarborgen,  
bouwen we samen aan duurzame zorg en een sterke toekomst.*





# Voorwoord

## Samen bouwen aan liefdevolle zorg en ondersteuning

De zorgsector staat voor grote uitdagingen, maar onze focus blijft: liefdevol bijdragen aan een betekenisvol leven van ouderen. Dit doen we door te luisteren naar cliënten en samen met medewerkers, vrijwilligers en naasten de zorg en ondersteuning zo vorm te geven dat iedereen zich gehoord en gewaardeerd voelt.

Het Kwaliteitskompas helpt ons hierbij. Het stimuleert open gesprekken, samenwerking en een sterke verbinding tussen formele en informele zorgverleners. In 2024 hebben we hierin belangrijke stappen gezet en in 2025 bouwen we hierop voort.

### Leeswijzer

In dit jaarverslag hebben we de bouwstenen van het Kwaliteitskompas vertaald naar een indeling die past bij onze strategie en taal:

- Bouwsteen 1 *Het kennen van de wensen en behoeften* vindt u vooral terug in de hoofdstukken *Liefdevolle zorg en ondersteuning* en *Meebewegen met de zorg van morgen*.
- Bouwsteen 2 *Het bouwen van netwerken* vindt u vooral terug in het hoofdstuk *Samen sterker in de regio*.
- Bouwsteen 3 *Het werk organiseren* vindt u terug in de hoofdstukken *Medewerker op één* en *Een lerende organisatie*.
- Bouwsteen 4 *Leren en ontwikkelen* vindt u terug in *Een lerende organisatie*.
- Bouwsteen 5 *Inzicht in kwaliteit* vindt u terug in de hoofdstukken *Liefdevolle zorg en ondersteuning*, *Meebewegen met de zorg van morgen* en *Een lerende organisatie*.

Daarnaast besteden we in dit jaarverslag aandacht aan innovatie en duurzaamheid onder het motto: *Samen vooruit naar de zorg van morgen*. We sluiten af met het hoofdstuk *Zorggroep in vogelvlucht*, waarin we in het kort laten zien wie we zijn en wat we doen.

### Tot slot: een blik op de toekomst

We kijken niet alleen terug, maar ook vooruit: hoe maken we informele zorg een vanzelfsprekend onderdeel van onze zorg? Hoe versterken we de dialoog met cliënten en medewerkers? En hoe blijven we innoveren, zodat we samen bouwen aan een toekomst waarin zorg persoonlijk en liefdevol blijft? We nodigen iedereen uit om mee te denken, te doen en te leren. Want samen maken we écht het verschil – en dat maakt het nog leuker ook!

*De informatie in dit jaarverslag betreft alle organisatieonderdelen die behoren tot Stichting Zorggroep Noordwest-Veluwe Holding. In het 'dagelijks verkeer' treedt de Zorggroep onder de naam Zorggroep Noordwest-Veluwe naar buiten.*

*Dit jaarverslag vormt samen met de jaarrekening 2024 de jaardocumenten voor 2024.*

Gertjan Veening,  
raad van bestuur





”

*Mijn vader wordt met persoonlijke aandacht en veel liefde verzorgd en er is ook voor aandacht voor ons als familie. Er wordt steeds gekeken hoe de kwaliteit van leven zo optimaal mogelijk gemaakt kan worden. Er wordt elke dag gekookt op de afdeling in de gezellige huiskamer.*

bron: Zorgkaart Nederland



# Inhoud

<b>Liefdevolle zorg en ondersteuning</b>	<b>6</b>
• Informele zorg: samen zorgen voor een betekenisvol leven	6
• Het open gesprek	8
• Ervaringen van cliënten (ZorgkaartNederland, PREM wijkverpleging, Zorgrelatiegesprekken)	9
• Betrokken en onafhankelijke cliëntenraad	12
• Medische vakgroep voor afstemming en advies	12
• Reflectie en vooruitblik	13
<b>Meebewegen met de zorg van morgen</b>	<b>15</b>
• Vertrouwd thuis – VPT in de wijk	15
• ABC is anders gaan werken	15
• Ambulantisering geriatrische revalidatiezorg	15
• Open PG: meer vrijheid voor bewoners	16
• Aandacht voor intimiteit en seksualiteit	16
• IZA-fonds wijkverpleging	17
• Veiliger medicatieproces	17
• Nieuwe cliënt-app	17
<b>De medewerker op één: deskundigheid, veiligheid en zeggenschap</b>	<b>19</b>
• Van strategie naar praktijk: investeren in medewerkers	19
• Inzetbaarheid en verzuim: aandacht voor welzijn en preventie	20
• Medewerkerstevredenheid: inzicht en verbetering	20
• Voor elkaar zorgen na ingrijpende gebeurtenissen	21
• Reflectie en vooruitblik	22
• Zeggenschap: VVAR en PMAR	23
• Medezeggenschap - ondernemingsraad	24
<b>Samen sterker in de regio: zorg, welzijn en gemeenschap verbinden</b>	<b>26</b>
• Samen bouwen aan toekomstbestendige zorg	26
• Samenredzame gemeenschappen: omzien naar elkaar	27
• Buurtkamer Oranjepark	27
• Samenwerking met welzijnsorganisaties: van theorie naar praktijk	28
<b>Innovatie en duurzaamheid: samen vooruit naar de zorg van morgen</b>	<b>29</b>
• Technologie als ondersteuning voor mensgerichte zorg	29
• Duurzaamheid: verantwoord ondernemen voor de zorg van de toekomst	30
• Duurzaamheid en huisvesting	32
• Maatschappelijk verantwoord ondernemen	32
<b>Een lerende organisatie, systematisch werken aan kwaliteit</b>	<b>33</b>
• Kwaliteitsinformatie als basis voor verbetering	33
• Beoordeling kwaliteitssysteem	34
• Trends en terugkerende thema's	34
• MIC-meldingen en incidentanalyse	34
• TIO-onderzoeken en leren van incidenten	35
• Wetenschappelijk onderzoek	35
• Interne en externe audits: reflectie en verbetering	35
• Leren en ontwikkelen: van controle naar vertrouwen	36
• Omgaan met klachten: opvolging en inzicht	36
• Projectervaringen 2024	37
<b>Reflectie als basis voor de toekomst</b>	<b>39</b>
• Reflectie van de bestuurder	39
• Toelichting financiën	40
• Van kaders naar kompas	41
<b>De Zorggroep in vogelvlucht</b>	<b>42</b>
• Onze missie, visie en strategie	42
• Zorg en ondersteuning in vele vormen	43
• Organisatiestructuur	44
• Governance- en gedragscode	45
• Informatievoorziening	45
• Risicomanagement	45
• Locaties	46
• Kerngegevens	47
<b>Verslag raad van toezicht</b>	<b>49</b>
<b>Jaarrekening 2024</b>	<b>54</b>

# Liefdevolle zorg en ondersteuning

Liefdevolle zorg en ondersteuning. Hoe ziet dat eruit? Onze medewerkers laten het iedere dag zien: ze luisteren met oprechte belangstelling naar de ouderen die zij ondersteunen, naar hun zorgvraag én hun levensverhaal. Tegelijk zoeken ze naar manieren om ook in de toekomst ouderen zo goed mogelijk te kunnen blijven ondersteunen. Lees hier een paar voorbeelden.

## Informele zorg: samen zorgen voor een betekenisvol leven

Vrijwilligers en mantelzorgers spelen een steeds grotere rol in de zorg. De Zorggroep heeft daarom een beweging in gang gezet van 'zorgen voor' naar 'samen zorgen'. Dit vereist wel een nieuwe manier van denken en werken. Het programma "Samenwerken met informele zorg; we doen het samen!" stimuleert de samenwerking in de drie-hoek van cliënt, formele en informele zorg. Zij werken als gelijkwaardige partners samen voor het welzijn van de cliënt.

Het programma start met de volgende werkgroepen:

- werkgroep visie op informele zorg
- werkgroep klantreis
- locatiewerkgroepen 'we doen het samen'
- werkgroep communicatie
- werkgroep ict & informele zorg



Uit de participatiemeter van het landelijke programma Waardigheid & Trots bleek dat medewerkers zich steeds bewuster worden van de mogelijkheden om samen te werken met het netwerk van de cliënt. Tegelijkertijd kwam naar voren dat de praktische invulling van deze samenwerking nog niet altijd helder is. Hoe zorg je ervoor dat informele zorg geen bijzaak is, maar een vanzelfsprekend onderdeel van de zorgverlening?



## Een andere blik op informele zorg

We staan voor grote uitdagingen in de zorg: een vergrijzende samenleving, een groeiende druk op professionals en structurele personeels tekorten. Het is verleidelijk om informele zorg te beschouwen als een oplossing voor deze problemen. Maar als we informele zorg alleen zien als een manier om gaten in de professionele zorg te dichten, doen we geen recht aan de echte waarde ervan.

Stel je voor: je wordt ouder, je wereld verandert en wordt kleiner. Wat blijft er dan écht van betekenis? De mensen die je liefhebt – familie, vrienden, buren – zij die je kennen, begrijpen en ondersteunen. Zij vormen de rode draad in je leven. Waarom zou die verbinding verbroken worden zodra professionele zorg nodig is?

---

*Informele zorg is geen ‘noodzakelijke aanvulling’ op formele zorg, maar een fundament voor welzijn, verbondenheid en een betekenisvol leven.*

---

Door anders te kijken naar informele zorg, verschuift ons perspectief. Het is geen ‘noodzakelijke aanvulling’ op formele zorg, maar een fundament voor welzijn, verbondenheid en een betekenisvol leven. Het draait niet alleen om ‘meer handen aan het bed’, maar om het versterken van sociale structuren die ervoor zorgen dat mensen zich gezien, gehoord en ondersteund voelen – door de mensen die het dichtst bij hen staan. De vraag is dus niet óf we informele zorg moeten omarmen, maar hoe we dit op de best mogelijke manier kunnen doen.

## Van bewustwording naar actie

Om de samenwerking tussen formele en informele zorg verder te versterken, zullen in 2025 gespecialiseerde coaches van Waardigheid & Trots voor de toekomst de teams begeleiden.

Ons doel is dat minimaal 2% van de inzet in teams bestaat uit informele zorg. Dit betekent dat we niet alleen kijken naar wat informele zorg kan bijdragen, maar ook hoe we medewerkers beter kunnen ondersteunen bij deze samenwerking.

Dat vraagt om een open en gelijkwaardige dialoog. Wat is nodig om informele zorg optimaal te benutten, zonder dat het een extra belasting wordt voor mantelzorgers en naasten? Hoe zorgen we dat medewerkers handvatten krijgen om deze samenwerking goed vorm te geven?

We nodigen iedereen uit om mee te denken. Hoe kunnen we op een prettige en duurzame manier samenwerken met informele zorg? Hoe kunnen we het werken binnen de Zorggroep niet alleen effectiever, maar vooral waardevoller maken? Eén ding is alvast duidelijk: dat kan alleen als we het echt samen doen!

### Succes in 2024

- Er is een programma informele zorg opgesteld.
- Een integrale werkgroep heeft een visie geformuleerd op informele zorg met een tiental uitgangspunten.
- Er zijn op alle locaties familiebijeenkomsten georganiseerd met als onderwerp: gelijkwaardige samenwerking.

### Doelen 2025

- Integrale samenwerking tussen formele en informele zorg realiseren.
- Concrete handvatten ontwikkelen voor medewerkers om effectief samen te werken met informele zorg.
- Coaching en ondersteuning bieden aan teams om informele zorg structureel in te zetten.
- Meer betrokkenheid creëren bij cliënten en hun netwerk, zodat informele zorg een vanzelfsprekend onderdeel wordt van de zorgverlening.

## Het open gesprek

In 2024 hebben wij verder gebouwd aan het versterken van de dialoog tussen cliënten, medewerkers en hun netwerk. Dit gebeurde onder andere door de introductie van de cliëntapp, waarmee cliënten en hun netwerk direct toegang kregen tot het elektronisch cliëntendossier (ECD). Dit heeft transparantie en samenwerking bevorderd.

Daarnaast zijn er jaarlijks gesprekken gevoerd aan de hand van de Zorgrelatiemeter, waarin cliënten en hun naasten feedback gaven op de zorgverlening. Medewerkers werden gemiddeld gewaardeerd met een 8,4, en de netpromotorscore (NPS) bleef stabiel op 79+. De uitkomsten werden per team besproken en verbetermaatregelen werden direct in overleg met cliënten geïmplementeerd, wat leidde tot een betrokkenheid van 87%.

### Succes in 2024

- Zorgrelatiemeter leidde tot concrete verbeteracties op teamniveau.
- Cliënten en medewerkers werden actiever betrokken bij gesprekken over zorgverbeteringen.

### Doelen voor 2025

- Een vaste set vragen ontwikkelen voor cliënten, in samenspraak met medewerkers en cliënten.
- Het proces rondom het levensverhaal verbeteren, zodat informatie gemakkelijker beschikbaar is.
- Medewerkers ondersteunen bij het voeren van het open gesprek met cliënten en informele zorg.





## Ervaringen van cliënten

### ZorgkaartNederland 2024

In 2024 hebben de medewerkers actief ingezet op het uitdelen van kaartjes aan cliënten en mantelzorgers om een waardering te plaatsen op Zorgkaart Nederland. Dit heeft 46 waarderingen opgeleverd met een 9,1 als gemiddeld cijfer. Daarnaast heeft de organisatie een onafhankelijk onderzoeksbureau gevraagd om telefonische interviews af te nemen bij de thuiszorg. De Zorggroep kreeg in totaal 125 waarderingen met een 8,8 als gemiddeld cijfer.

#### De opbouw van het aantal waarderingen van de afgelopen 3 jaar



*Ik ben zeer tevreden over de zorg die ik krijg. De medewerkers zijn meelevend en meedenkend. Ze doen wat ze moeten doen. Ook houden ze mijn gezondheid goed in de gaten. Als er iets aan de hand is, vragen ze regelmatig hoe het ermee gaat en of ik er nog last van heb. Ze nemen de tijd voor mijn vrouw en mij. Dat vinden wij erg prettig!*

bron: ZorgkaartNederland

# Cliëntervaringsonderzoek 2024

## PREM-uitkomsten thuiszorg



Deze factstheet toont de belangrijkste uitkomsten van het cliëntervaringsonderzoek in 2024. Naast de scores van 2023 (in het grijs) staan de nieuwe scores van 2024 (in het groen)

Respons	2023	2024
Uitgenodigd	209	178
Ingevuld	79	97
Respons	37%	55%



8,4 | **8,7**

het rapportcijfer voor hulp van vaste zorgverleners



8 | **8,4**

het rapportcijfer voor het op de afgesproken tijd komen



8,6 | **8,9**

het rapportcijfer voor het met aandacht behandeld worden



8,6 | **8,7**

het rapportcijfer voor deskundigheid



8,6 | **8,8**

het rapportcijfer voor het in de gaten houden van de gezondheid



8,8 | **8,8**

het rapportcijfer voor het zich op zijn/haar gemak voelen



8,4 | **8,6**

het rapportcijfer voor zorg die past bij de manier van leven



8,4 | **8,6**

het rapportcijfer voor het meenemen van wensen



8,6 | **8,8**

het rapportcijfer voor het beter kunnen omgaan met de aandoening



8,8 | **8,8**

het rapportcijfer voor het ondersteunen zelfredzaamheid

cijfer medewerkers



8,7 | **8,9**



## Zorgrelatiegesprekken

Door persoonlijke zorgrelatiegesprekken zijn ervaringen van cliënten en contactpersonen in beeld gebracht. De gesprekken gingen over de zorgverlening in- en extramuraal langdurend, kortdurend en palliatief, welzijn intramuraal en dag begeleiding extramuraal, klantadvies, behandeling en eerstelijnszorg. Medewerkers werden gewaardeerd met een 8,4 gemiddeld. Ook is opnieuw de loyaliteitsvraag gesteld (Net Promotor Score). De Europese score van de Zorggroep is 79+ welke ongeveer gelijk is aan 2023 (76+). In 81 teams werden in totaal 1.877 gesprekken gevoerd, wat veel waardevolle inzichten opleverde.

De uitkomsten zijn per team besproken, en verbeteracties zijn direct ingezet in overleg met cliënten. Dit leidde tot meer betrokkenheid, gemotiveerde medewerkers en een hoge deelname (87%). Naast complimenten en positieve reacties gaven cliënten en contactpersonen ook enkele verbeterpunten mee.

### Successen in 2024

- In elke thuiszorgregio is een vertrouwdthuis-team opgezet met heldere kaders, scholing en samenwerkingsafspraken.
- Het advies- en behandelcentrum heeft concrete plannen gemaakt om anders te gaan werken rekening houdend met de krapte op de arbeidsmarkt, financiële druk en kansen voor samenwerking met het netwerk van cliënten en met andere organisaties.
- Afronding succesvolle implementatie regieverpleegkundige op locaties.
- Implementatie van het open PG-model en doorontwikkeling van het ECD.
- Introductie van een nieuwe cliënt-app, die beter werkt op de telefoon en communicatie tussen cliënten, naasten en zorgverleners vergemakkelijkt.
- Succesvolle invoering van de Medimo-app.
- Beleidskader en werkwijze intimiteit en seksualiteit is vastgesteld.

### Doelen voor 2025

- Implementatie ambulante geriatrische revalidatiezorg.
- Verdere implementatie van open PG volgens planning.
- Verdere verbetering van de cliëntenapp en het ECD om toegankelijkheid te verhogen.
- Advies opstellen voor toekomstbestendige locaties, met plannen voor vastgoed, doelgroepen, scholing, functiemix en een onderbouwde business case.
- Visie op palliatieve zorg en hospice ontwikkelen.
- Bepalen toekomstige richting van Sonnevance, met aandacht voor huisvesting, welzijnsprogramma's, ruimtegebruik, hospicezorg en informele zorg.

## Betrokken en onafhankelijke cliëntenraad

De centrale cliëntenraad (CCR) van de Zorggroep zet zich in voor de rechten, belangen en tevredenheid van alle cliënten en hun naasten door een sterke, betrokken en onafhankelijke vertegenwoordiging in de Zorggroep. De CCR doet dit door mee te denken en adviezen of instemmingen te geven op verschillende onderwerpen die belangrijk zijn voor de cliënten.

### Successen van 2024

- Diepgaande verkenning van medezeggenschap in een veranderende samenleving tijdens heisessie.
- Ingestemd met het nieuwe beleid op gebied van vocht & voeding, AVG, intimiteit & seksualiteit en reanimatie, op de vastgoedstrategie en op de interne verhuizing Sonnevand Crocus/Korenbloem.
- Geadviseerd over het financieel en kwaliteitsjaarverslag, de kaderbrief en de begroting, het MDO van behandel & advies, laatste zorg, het programmaplan Informele zorg en het projectplan Open PG.

### Focus 2025

- Verdere professionalisering CCR; er wordt een vacature gesteld voor een ambtelijk secretaris CCR.
- Vergroten van de zichtbaarheid van de CCR om de belangen van de cliënten nog beter te behartigen.
- Stimuleren van transparantie en communicatie met en in de Zorggroep.
- Bewaken van de zorgkwaliteit en veiligheid van cliënten.
- Speciale aandacht voor de inzet van informele zorg en de deuren verder open zetten voor onze cliënten.

*Lees meer in het [jaarverslag 2024 van de centrale cliëntenraad](#)*

## Medische vakgroep voor afstemming en advies

In 2024 is de medisch vakgroep geformaliseerd met een professioneel statuut en een reglement. De medische vakgroep geeft advies over het medische beleid van de Zorggroep en houdt mogelijke medische knelpunten in de gaten.

De vakgroep heeft zich in 2024 beziggehouden met het optimaliseren van de samenwerking binnen de medische vakgroep en met psychologen, regieverpleegkundigen en ambulante verpleegkundigen. Alle leden hebben de cursus dienend-leiderschap gevolgd en er zijn afspraken gemaakt voor het zoeken en behouden van verbinding. Verder is aandacht besteed aan het voorschrijfsysteem Medimo en aan het verminderen van externe inhuur en uitbreiden van de vakgroep met, naast specialisten ouderengeneeskunde en basisartsen ook physician assistants en verpleegkundig specialisten.

In 2025 gaat de vakgroep focussen op:

- Verbinding met elkaar verder versterken
- Opleiden continueren t.a.v. taakdelegatie en taakherschikking, inclusief opleidersgroep opzetten
- Versterken van de vakgroep, samenstelling toekomstbestendig organiseren
- Anders werken met meer zorgtechnologie
- Werken met CRP-meter/smart glasses
- PDCA-cyclus navolgen
- Overlegvorm optimaliseren
- Dienend-leiderschap/zelforganisatie levend houden en onderdeel van inwerkprogramma maken
- Deelname aan commissies



”

*Beeldzorg geeft structuur aan mijn dag en zorgt ervoor dat ik niet helemaal alleen ben.*

een cliënt van team beeldzorg

## Reflectie en vooruitblik

In 2024 hebben we flinke vooruitgang geboekt op het gebied van informele zorg, communicatie en digitale innovaties. Toch blijven er uitdagingen. De samenwerking met informele zorg is nog niet voor iedereen vanzelfsprekend, en de praktische uitvoering ervan vraagt om verdere ondersteuning. Daarom blijven we in 2025 inzetten op integrale samenwerking, het verbeteren van het open gesprek, en het blijven doorontwikkelen van innovatieve projecten ter verhoging van de kwaliteit van leven van onze cliënten. Mede hiervoor is het Innovatieplatform in het leven geroepen. We leren van de feedback van cliënten en medewerkers en zetten verbeteracties direct door op teamniveau.





”

*Een glimlach op iemands gezicht  
geeft mij veel voldoening.  
Het herinnert me eraan dat  
geluk vaak in kleine dingen zit!*

een vrijwilliger



# Meebewegen met de zorg van morgen

Mensen blijven langer thuis wonen en in onze woonzorglocaties veranderen de zorgvragen. Dit vraagt om nieuwe werkwijzen en slimme oplossingen. Met verschillende projecten werken we aan toekomstbestendige zorg. We noemen een paar mooie ontwikkelingen en resultaten.

## Vertrouwd thuis – VPT in de wijk

Thuis wonen wordt steeds vaker de norm, ook voor cliënten met een vv4/vv5-indicatie of in de terminale fase. Om hierop in te spelen, breidt de Zorggroep het volledig pakket thuis (VPT) verder uit. In Nunspeet groeit dit snel, met inmiddels 30 cliënten. Het project richt zich op een professionele en gecontroleerde groei, met als doel in elke thuiszorgregio een vertrouwdthuis-team op te zetten. Dit vraagt om duidelijke kaders, scholing en samenwerking met informele zorg en externe partners. De visie en uitgangspunten zijn vastgesteld, teams zijn ingericht en er zijn samenwerkingsafspraken gemaakt met onderaannemers en zorgpartners.

## ABC is anders gaan werken

Door toenemende complexiteit van zorgvragen in de woonzorglocaties past het advies- en behandelcentrum van de Zorggroep de functiemix aan. Zo is er meer behoefte aan psychosociale ondersteuning en wordt de vakgroep psychosociale zorg uitgebreid. Alle vakgroepen hebben hun werkwijze heroverwogen, rekening houdend met de krapte op de arbeidsmarkt, financiële druk en kansen voor samenwerking met andere organisaties. Dit vraagt ook om een andere manier van werken waarbij het netwerk van de bewoner een grotere rol krijgt. Aan alle vakgroepen is gevraagd concrete plannen te maken en implementeren.



## Ambulantisering geriatrische revalidatiezorg

Dit project maakt het mogelijk dat cliënten na een opname in Klimop – afdeling voor geriatrische revalidatie - hun revalidatie thuis kunnen voortzetten met e-tools en beeldschermzorg. Dit verkort de opnameduur, vergroot de doorstroming en biedt cliënten de mogelijkheid in hun eigen omgeving verder te herstellen. Daarbij stimuleren we zelfmanagement en eigen regie in het herstelproces. Het project is in 2024 gestart en wordt in 2025 geïmplementeerd.

## Open PG: meer vrijheid voor bewoners

Op een open PG-afdeling (psychogeriatric) krijgen bewoners met dementie meer bewegingsvrijheid. Ze kunnen vrij rondlopen en, indien mogelijk, de locatie verlaten. Dit stimuleert zelfstandigheid en activiteit, wat hun welzijn en kwaliteit van leven verbetert. Om dit mogelijk te maken, zijn per locatie randvoorwaarden vastgesteld en is per bewoner een afweging gemaakt tussen vrijheid en veiligheid. Er is een visie ontwikkeld, een afwegingskader opgesteld en protocollen zoals het wegluopprotocol en vermissingsprotocol zijn aangepast. Ook zijn juridische kaders bepaald en medewerkers geschoold. Sinds september 2024 onderzoekt de projectgroep ervaringen, risico's en mogelijkheden. In verschillende fasen worden inzichten van andere locaties benut, de implementatie uitgewerkt en protocollen aangepast.

## Aandacht voor intimiteit en seksualiteit

De Zorggroep voelt zich verantwoordelijk voor de kwaliteit van leven van bewoners. Intimiteit en seksualiteit zijn daar onderdeel van. Daarom heeft de Zorggroep een beleidskader ontwikkeld dat zorgmedewerkers houvast biedt en handelingsverlegenheid vermindert. Dit draagt bij aan een open klimaat, duidelijke afspraken en een veilige omgeving. Het project resulteerde in een beleidsdocument, richtlijnen, e-learning en deskundigheidsbevordering voor medewerkers. Hiermee zetten we een belangrijke stap in het normaliseren van dit thema binnen de zorg.





## Veiliger medicatieproces

Met de invoering van Medimo hebben een belangrijke stap gezet naar een veiliger en efficiënter medicatieproces. De papieren aftekenlijsten zijn vervangen door een app waarmee medicatie digitaal wordt voorgeschreven en afgetekend. Hierdoor verbetert de communicatie tussen artsen, apotheken en zorgteams, verkleinen we de kans op medicatiefouten en verminderen we verspilling door actueel voorraadbeheer. Dubbele controles zijn nu op afstand mogelijk. Alle locaties op zijn 30 september overgestapt op Medimo. De eerste ervaringen zijn zeer positief: collega's ervaren tijdswinst en vinden het systeem gebruiksvriendelijker dan verwacht.

## IZA-fonds wijkverpleging

In 2023 heeft Zorggroep Noordwest-Veluwe subsidie aangevraagd vanuit het IZA-fonds wijkverpleging. ZN kende hierbij een maximaal bedrag van €157.835 toe. In totaal is voor €164.621 aan kosten gerealiseerd. Dankzij de subsidie hebben we belangrijke stappen gezet in het versterken van onze zorgvisie en het bieden van toekomstbestendige, mensgerichte zorg. Met hulpmiddelen, trainingen in reablement, positieve gezondheid en gespreksvaardigheden is niet alleen de zelfredzaamheid van cliënten vergroot, maar ook het vertrouwen en de vaardigheden van onze medewerkers versterkt.

Deze initiatieven vormen een duurzame basis voor passende en efficiënte zorg, geheel in lijn met de doelstellingen van het Integraal Zorgakkoord (IZA). Zo kunnen we cliënten nog beter ondersteunen in een voortdurend veranderend zorglandschap.

Het plan is grotendeels volgens verwachting verlopen. Onderweg hebben we enkele accenten verlegd, bijvoorbeeld in de scholing rond reablement. Die vroeg meer tijd en een andere aanpak dan vooraf gedacht.

## Nieuwe cliënt-app

In juli stapte de Zorggroep over op een nieuwe cliënt-app die het vorige cliëntenportaal vervangt. Deze app is beter te gebruiken op de telefoon en biedt meer mogelijkheden, zoals het delen van foto's en mooie momenten. Ook kunnen cliënten en hun naasten inzicht krijgen in het zorgdossier; de client (of wettelijk vertegenwoordiger) bepaalt zelf wie toegang krijgt. De app maakt de samenwerking en communicatie tussen cliënten, naasten en zorgverleners eenvoudiger.





”

*Werkgeluk is niet iets wat je organiseert met een vitaliteitsprogramma of jaarlijkse enquête. Werkgeluk ontstaat als je als medewerker invloed ervaart, je talenten mag benutten en je écht gezien voelt. In 2025 maken we hier serieus werk van: minder protocollen, meer ruimte. Minder moeten, meer mogen. We willen een organisatie zijn waarin mensen floreren!*



## De medewerker op één: deskundigheid, veiligheid en zeggenschap

In de Zorggroep staat de cliënt centraal en de medewerker op één. Goed georganiseerde werkprocessen, voldoende zeggenschap over je werk en een veilige werkomgeving dragen bij aan werkplezier en duurzame inzetbaarheid. En daarmee aan kwalitatief goede cliëntenzorg en –tevredenheid. In 2024 is gewerkt aan belangrijke thema's zoals strategische personeelsplanning, zelforganisatie en dienend-leiderschap. Daarnaast hebben we stappen gezet om medewerkers beter te ondersteunen in hun ontwikkeling en welzijn.

### Van strategie naar praktijk: investeren in medewerkers

Vanuit het programmaplan *Medewerker op één* wordt op projectbasis gewerkt aan:

- Strategische personeelsplanning: anticiperen op de veranderende zorgvraag en personeelsbehoefte.
- Zelforganisatie: versterken van de autonomie en het eigenaarschap van teams.
- Dienend-leiderschap: leiderschap gericht op het ondersteunen en faciliteren van medewerkers.
- Medewerkersreis: inzicht krijgen in hoe medewerkers de organisatie ervaren, van instroom tot doorgroei.
- Doorlopende leerlijnen: structurele mogelijkheden voor scholing en ontwikkeling.
- Zelfbekwaamheidsverklaringen: medewerkers actief betrekken bij hun eigen deskundigheidsontwikkeling.

Het doel van dit programma is medewerkers optimaal te ondersteunen, zodat zij met plezier en energie hun werk kunnen blijven doen. Door medewerkers op één te zetten, bouwen we aan een sterke en toekomstbestendige zorgorganisatie.



## Inzetbaarheid en verzuim: aandacht voor welzijn en preventie

In 2024 is binnen het project 'Inzetbaarheid en verzuim' extra ingezet op het verhogen van inzetbaarheid en het terugdringen van verzuim.

Er zijn belangrijke stappen gezet:

- Beleid en procedures zijn herzien en verbeterd.
- Een interne verzuimadviseur is aangesteld om teams beter te ondersteunen.
- Gerichte interventies zijn ingezet om verzuim te verminderen, waaronder training van managers en het aanbieden van coachgesprekken aan medewerkers met een coach van Resiliants, onze nieuwe partner in welzijn.

Hoewel deze inspanningen nog niet hebben geleid tot een significante afname van het verzuim, blijft dit een prioriteit.

In 2025 verleggen we de focus naar preventie, waarbij teams actief worden ondersteund in het herkennen en verminderen van risicofactoren.

## Medewerkerstevredenheid: inzicht en verbetering

De tevredenheid van medewerkers is in 2024 niet gemeten, omdat deze meting eens per twee jaar plaatsvindt. In 2025 volgt een organisatiebrede meting. Wel is de e-NPS (employee net promoter score) gemeten in de in- en uitstroomonderzoeken van 2024.

De cijfers laten zien dat er zowel positieve als zorgelijke signalen zijn. In 2025 gaan we dieper in op deze resultaten om beter te begrijpen wat medewerkers nodig hebben om met voldoening en betrokkenheid te blijven werken.



# Voor elkaar zorgen na ingrijpende gebeurtenissen

Een veilige werkomgeving betekent niet alleen fysieke veiligheid, maar ook emotionele ondersteuning na ingrijpende gebeurtenissen. Daarom speelt het bedrijfsopvangteam (BOT) een essentiële rol binnen de Zorggroep.

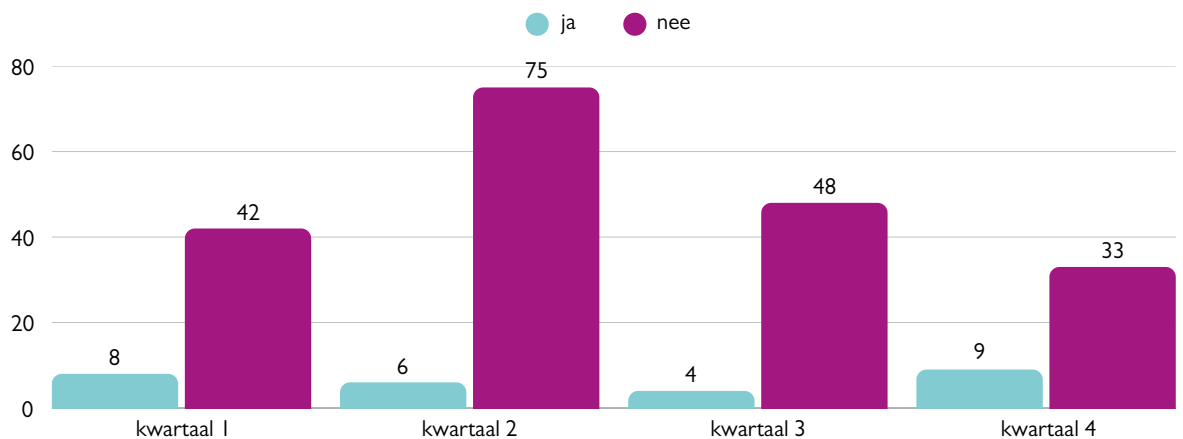
In 2024 heeft het BOT haar werkwijze geoptimaliseerd:

- Een nieuw formulier in Infoland zorgt voor efficiëntere verslaglegging.
- Het team is uitgebreid, waardoor piekbelasting wordt verminderd.
- Na- en bijscholing hebben de deskundigheid van BOT-leden vergroot.
- De opvangervaringen worden geëvalueerd, zodat het team zich continu kan verbeteren.

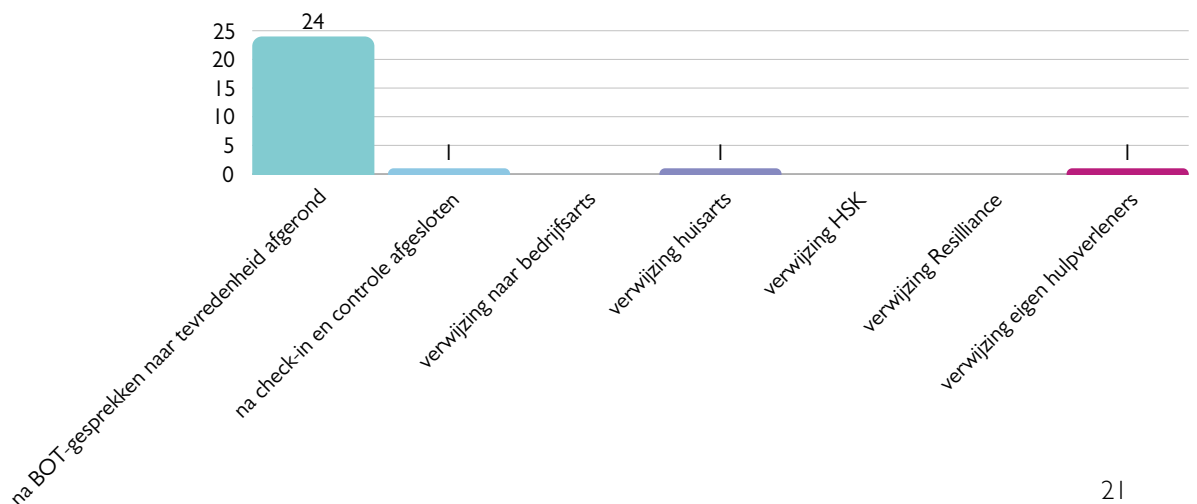
## Impact en bereik in 2024

27 keer heeft het BOT opvang verzorgd, bestaande uit meerdere gesprekken. 198 keer is telefonisch contact opgenomen, waarbij in de meeste gevallen geen vervolg nodig was. Medewerkers waardeerden de ondersteuning met een gemiddeld cijfer van 8,7. De meeste collega's gaven aan dat zij zonder verdere verwijzing het incident een plek konden geven dankzij de ondersteuning van het BOT. Dit onderstreept de waarde van laagdrempelige, interne opvang.

## Gewenste BOT-gesprekken per kwartaal (2024)



## Uitkomst BOT-gesprekken



### Successen in 2024

- Bijna alle projecten binnen het programmaplan *Medewerker op één* verliepen volgens plan.
- Verbeterde werkwijze binnen het BOT, waardoor medewerkers sneller en beter worden opgevangen.
- Aangepaste procedures en nieuw beleid rondom inzetbaarheid en verzuim.
- Een interne verzuimadviseur aangesteld om medewerkers en teams te ondersteunen.

### Doelen voor 2025

- Verlagen van het verzuim door meer aandacht en focus op preventie.
- Verbeteren van inzicht in de medewerkersreis, zodat medewerkers vitaal blijven, met plezier naar het werk komen en langer behouden blijven voor de zorg.
- Evalueren en optimaliseren van het nieuwe BOT-formulier en het belrooster.
- BOT-gesprekken verzorgen voor een externe organisatie, om expertise breder in te zetten.
- Het project zelforganisatie vereist nog aandacht en wordt in een andere vorm voortgezet. Vanaf 2025 werken we met teamplannen.



## Reflectie en vooruitblik

In 2024 zijn belangrijke stappen gezet om medewerkers meer zeggenschap te geven en hen te ondersteunen in hun professionele ontwikkeling en welzijn. Toch zijn er nog uitdagingen, zoals het verbeteren van inzetbaarheid en het verlagen van verzuim. In 2025 richten we ons op het versterken van de preventieve aanpak, het verbeteren van

medewerkerstevredenheid met als specifiek thema 'werkgeluk' en het verder optimaliseren van de ondersteuning bij ingrijpende gebeurtenissen. De teams gaan werken met teamplannen en alle medewerkers worden betrokken bij de ontwikkeling en uitwerking van de hernieuwde strategie.

# Zeggenschap - VVAR en PMAR

Sinds 2019 heeft de Zorggroep een VVAR, een verpleegkundige en verzorgende adviesraad. Het is ontzettend belangrijk dat de grootste groep medewerkers invloed kan uitoefenen op ons zorgbeleid.

In 2023 is de MAR op gegaan in de nieuwe PMAR: de para-medische adviesraad om ook behandelaren, psychologen en artsen een platform te geven om te kunnen adviseren op zorginhoudelijk beleid.

In 2024 hebben beide adviesraden stappen gezet om vanaf 2025 in één adviesraad verder te gaan. Dit vanwege het idee dat we op integrale wijze zorg willen verlenen en met de wetenschap dat het aantal medewerkers de komende jaren eerder zal afnemen en dat we dus vooral de krachten moeten bundelen.

Vanuit beide adviesraden sluiten leden aan bij diverse commissies (o.a. kwaliteit & veiligheid / HIP / medicatie), projecten (o.a. Wzd, open PG, informele zorg) en platformen (proeftuin Korenbloem, Innovatie), binnen de organisatie. Daarnaast is er structureel overleg met de OR en leren & ontwikkelen. De deelname is altijd gericht op het (ongevraagd) advies geven over de zorginhoud (kwaliteit, veiligheid en deskundigheid) en vertegenwoordiging van de beroepsgroep. Regelmatig is er overleg met de raden (indien aanwezig) van onze netwerkpartners Het Bakken, WZU en Viattence. In deze bijeenkomsten delen we informatie en inspireren we elkaar.

## Successen VVAR 2024

- Afronding succesvolle implementatie regieverpleegkundige op locaties.
- VVAR-congres "Lef en veiligheid, een kwestie van balans".
- Samenwerking met PMAR gestart.
- Nieuw valprotocol opgesteld in samenspraak met zorgcollega's.
- Deelname van zorgmedewerkers aan inspiratiebijeenkomsten en klankbordsessies bevorderd.
- Gedragsverpleegkundige als nieuwe functie.

## Successen PMAR 2024

- Vaststelling professioneel statuut van de artsen.
- Advies diverse vastgoedplannen.
- Advies t.b.v. project verkleuring.
- Samenwerking met de VVAR gestart.

## In januari 2025 zijn VVAR en PMAR samengegaan in PAR

### Voornemens PAR 2025

- Organiseren van een PAR-congres voor zowel zorgmedewerkers als artsen, psychologen en behandelaren met als invalshoek de transitie in de zorg.
- Meedenken bij de beweging van langer thuis wonen.
- Aansluiten bij projecten over complexere zorg.
- Actieve bijdrage aan onderzoek.



## Medezeggenschap - ondernemingsraad

De OR heeft volgens vaste structuur regelmatig vergaderd, zowel intern, met de bestuurder of met een van zijn commissies. Door deze werkwijze is de OR van veel onderwerpen op de hoogte. Zo nodig kan een OR-een lid bij een project of een werkgroep aansluiten.

Naar aanleiding van geluiden van medewerkers op een van de afdelingen over een mogelijke verhuizing, heeft de OR gevraagd een ARBO-check te laten uitvoeren op de betreffende afdeling, waarna besloten is dat deze verhuizing geen verbetering zou zijn voor de cliënten. De arbeidsomstandigheden op deze locatie zijn ook in algemene zin aan de orde geweest.

Overige besproken onderwerpen:

- Roosterbeleid
- Project verkleuring
- Visie op inzetbaarheid en verzuim
- Uren van medewerkers
- Nieuwe functies, waaronder manager in opleiding
- Programma Informele zorg
- Beleid rondom privacy, gegevensbescherming en inzet camera's
- Sociaal plan

*Lees het [jaarverslag van de OR](#).*

### Succes in 2024

Initiatiefvoorstel tot inschaling van VIG in FWG 40. Dit krijgt in 2025 een vervolg.

### Focus 2025

- Structureel overleg met ondernemingsraden van Het Bakken, Lelie zorggroep en Viattence.
- Verder gebruik van Navigatormethode.





”

*De medewerkers zijn heel zorgvuldig en accuraat. Ook merk ik dat ze veel aandacht voor mijn moeder hebben; ze kennen haar goed en weten waar haar behoeften liggen. Ze voelt zich er thuis.*

# Samen sterker in de regio: zorg, welzijn en gemeenschap verbinden

De uitdagingen in de ouderenzorg op de Noord-Veluwe zijn groot: een dubbele vergrijzing, toenemende zorgvraag en een steeds krappere arbeidsmarkt. Dit vraagt om een gezamenlijke aanpak, waarbij zorg- en welzijnsorganisaties, gemeenten en inwoners de krachten bundelen. Sinds 2023 werken de regiopartners Zorggroep Noordwest-Veluwe, Viattence, Zorgverlening Het Baken en WZU Veluwe intensief samen aan de hand van een gezamenlijke regiovisie.

## Samen bouwen aan toekomstbestendige zorg

Hoe zorgen we ervoor dat ouderen ook in de toekomst goede en betaalbare zorg krijgen, passend bij hun wensen en behoeften? De regiovisie geeft richting en helpt ons antwoorden te formuleren. Vanuit deze samenwerking zijn diverse regionale projecten gestart, waarin ouderen en hun netwerk centraal staan. Naast deze projecten wordt op verschillende niveaus samengewerkt. Veel afdelingen binnen de Zorggroep hebben structurele overleggen met collega's uit het regionale netwerk om kennis te delen en kansen voor samenwerking te benutten.

### Successen in 2024

- Beelden van kwaliteit: teams reflecteerden op hun handelen en formuleerden verbeteracties.
- Proeftuin Korenbloem: leerpunten verzameld over samenwerking tussen zorg en informele zorg, met focus op passende zorg.
- Regionale zorgtrage op afstand: dankzij intensieve samenwerking met ambulante diensten is zorg beter afgestemd en efficiënter.
- Samenredzame gemeenschappen: verdere ontwikkeling van initiatieven zoals Hart van Hierden en Klavertje 4 in Halvinkhuizen Putten.
- Gegevensbescherming en privacy: gezamenlijke functionarissen en privacy-officers ingezet voor alle organisaties.

### Doelen 2025

Een van onze speerpunten is de verdere ontwikkeling van een centraal zorgcoördinatiepunt. Dit bevordert de samenwerking tussen zorgorganisaties, huisartsen en welzijnsinstanties, zodat ouderen sneller de juiste zorg en ondersteuning krijgen. Daarnaast werken we verder aan samenredzame gemeenschappen in onze regio. Met onze gezamenlijke wervingscampagne zullen we nieuwe medewerkers aantrekken voor de ouderenzorg op de Noord-Veluwe.





## Samenredzame gemeenschappen: omzien naar elkaar

Hoe kunnen wijken, buurten en dorpen echte gemeenschappen vormen waarin jong en oud elkaar ondersteunen?

Tijdens de inspiratiebijeenkomst Samenredzame gemeenschappen kwamen zorg- en welzijnsorganisaties, zorgkantoor en zorgverzekeraar, woningcorporaties, huisartsen, gemeenten en inwoners samen om elkaar te inspireren en goede voorbeelden te delen. Onze missie voor de Noord-Veluwe is duidelijk: zo lang mogelijk vitaal en zelfstandig leven, mede door de hulp van wijk-, buurt- of dorps-genoten.



*Niet alleen huizen bouwen,  
maar gemeenschappen creëren!*

Samen met ouderen, naasten, vrijwilligers, zorg-, welzijns- en overheidsorganisaties werken we aan een toekomst waarin iedereen een steentje bijdraagt. Alleen op die manier blijft zorg toegankelijk en betaalbaar voor kwetsbare en oudere inwoners. Deze visie op samenredzaamheid is niet nieuw. Samen met onze regiopartners ontwikkelden we eerder al een gezamenlijke visie op samenredzame gemeenschappen.

Deze visie helpt ons lokaal richting te geven aan zorg en dienstverlening die aanvullend is op zelf- en samenredzaamheid. De inspiratiebijeenkomst draagt bij aan deze missie. Tijdens de bijeenkomst verkenden de partijen hoe deze visie concreet vorm kan krijgen op de Noord-Veluwe. Hoe kunnen wonen, ontmoeten en zorg hand in hand gaan?

Met inspirerende presentaties en interactieve sessies zetten we samen de stap van denken naar doen. Vier unieke projecten gaven een kijkje in de praktijk:

- Hart van Hierden: ouderen en inwoners ontwikkelen samen een dorpscentrum waar wonen, zorg, ontmoeting, geloof en leren samenkomen.
- Zorgerf Buiten-Land, Putten: een plek waar mensen met dementie zichzelf kunnen zijn, terwijl naasten en medewerkers zich evenzeer thuis voelen.
- De wijk Klarbeek, Epe: een wijk waarin samen wonen, samen leven en samen zorgen het uitgangspunt vormen.
- Het Adelaarsnest, Oosterwolde: Een kleinschalige woonvorm voor mensen met een verstandelijke beperking, waarin vrijwilligers en buurtbewoners actief bijdragen aan de gemeenschap.

Deze initiatieven laten zien hoe we gezamenlijk de regio versterken. Niet door enkel te focussen op zorg, maar door te bouwen aan gemeenschappen waar mensen voor elkaar zorgen.

## Buurtkamer Oranjepark

Dankzij een groeiende samenwerking tussen Welzijn Ermelo en de Zorggroep, wordt vanuit de Buurtkamer in het Oranjepark met toenemend succes gewerkt aan een zelfredzame wijk Ermelo-Noord. In 2024 waren er tal activiteiten, waaronder een geslaagde Burendag, een spannend Valentijnsdiner en enkele boeiende gastsprekers tijdens de koffieochtenden, die maakten dat de Buurtkamer een stevige positie in de wijk verkreeg.

# Samenwerking met welzijnsorganisaties: van theorie naar praktijk



Een belangrijk aspect van samenredzaamheid is de samenwerking met welzijnsorganisaties. De coördinatoren informele zorg, managers welzijn en dagbestedingscoaches werken nauw samen met diverse welzijnsorganisaties in de regio.

Om de samenwerking efficiënt te organiseren

- verdelen zij de contacten afhankelijk van het aandachtsgebied of de gemeente;
- worden activiteiten samengevoegd waar mogelijk, om overlap te voorkomen en efficiëntie te verhogen;
- delen partijen materialen, mensen en ruimtes om het beschikbare aanbod optimaal te benutten;
- wordt gezamenlijk vervoer geregeld, zodat zo veel mogelijk mensen kunnen deelnemen aan activiteiten.

Het doel is helder: de verbinding tussen binnen en buiten versterken. Door kennis en middelen te delen, bereiken we meer ouderen – zowel binnen de Zorggroep als zelfstandig wonende ouderen.

## Samen verder bouwen

Door samenwerking en kennisdeling versterken we de regio en bouwen we aan toekomstbestendige zorg. Afgelopen jaar zijn de verbindingen tussen zorg, welzijn, gemeenten en inwoners versterkt. Nieuwe initiatieven, zoals samenredzame buurten en praktijkroutes, zorgen voor een betere rolverdeling tussen professionele en informele zorg. Met meer vertrouwen, efficiëntere werkwijzen en betere kennisdeling werken we samen aan een sterke gemeenschap.

### Succes in 2024

- Centrale keuken De IJsvogel opgeleverd in december 2024. Hierdoor beschikt De IJsvogel nu over een brasserie die zowel door buurtbewoners als bewoners van De IJsvogel gebruikt kan worden, in samenwerking met Welzijn Ermelo.

### Doelen voor 2025

- Voortzetten en versterken van de samenwerking met welzijnsorganisaties in de regio.
- Verder ontwikkelen van initiatieven zoals samenredzame gemeenschappen.
- Uitbreiding van gezamenlijke initiatieven op het gebied van zorg, welzijn en wonen.



# Innovatie en duurzaamheid: samen vooruit naar de zorg van morgen

De Zorggroep zet vol in op innovatie en duurzaamheid om de zorg toekomstbestendig te maken. Innovaties helpen ouderen bij hun zelfredzaamheid en ondersteunen medewerkers in hun dagelijkse werkzaamheden. Tegelijkertijd werken we aan een duurzamere organisatie, waarbij we niet alleen voldoen aan wet- en regelgeving, maar ook verantwoordelijkheid nemen voor de wereld om ons heen.

## Technologie als ondersteuning voor mensgerichte zorg

In 2024 heeft de Zorggroep een duidelijke visie en strategie voor innovatie en zorgtechnologie ontwikkeld: innovaties moeten bijdragen aan de versterking van eigen regie en zelfredzaamheid van ouderen, én aan het ondersteunen van medewerkers in hun werk. Om deze ambitie waar te maken, is het innovatieplatform gestart.

Hierin denken medewerkers van verschillende afdelingen actief mee over innovaties die écht impact maken in de zorgpraktijk. Door samen te experimenteren en te evalueren, zorgen we ervoor dat technologie aansluit bij de behoeften van cliënten en zorgverleners.

### Successen in 2024

- Lancering Innovatieplatform: waar medewerkers meedenken over innovaties.
- Start Medimo-app: digitale ondersteuning bij het veilig en efficiënt aftekenen van medicatie.
- Pilot HelpSoq: een innovatief aantrekhulpmiddel dat in sommige situaties kan worden ingezet.
- Advies over HelpSoq: het Innovatieplatform heeft een onderbouwd advies uitgebracht over de inzet van deze technologie.

### Doelen voor 2025

- 3 bewezen succesvolle innovaties implementeren vóór eind 2026 die bijdragen aan zelfredzaamheid en betere zorg.
- Ingebruikname van een spraakgestuurde rapportage-app om verslaglegging te vereenvoudigen en administratieve lasten te verlagen.
- Pilot met smartglasses voor zorgprofessionals, waardoor artsen en verpleegkundigen op afstand kunnen meekijken en adviseren.
- Opschaling van beeldzorg extramuraal en onderzoek naar de meerwaarde van beeldzorg binnen intramurale zorg.
- Onderzoek naar technologiebehoefte en -kennis, uitgevoerd door een extern bureau en gefinancierd via de STOZ-subsidie.

## Duurzaamheid: verantwoord ondernemen voor de zorg van de toekomst

Duurzaamheid is een integraal onderdeel van de Zorggroep. Wij willen niet alleen voldoen aan wettelijke verplichtingen, maar ook actief bijdragen aan een gezondere planeet en een toekomstbestendige zorg.

### **Onze visie op duurzaamheid:**

*“De Zorggroep streeft naar een duurzame toekomst waarin we zorg dragen voor zowel onze bewoners als de wereld om ons heen. Door het principe van rentmeesterschap te omarmen, erkennen we onze verantwoordelijkheid om de schepping te beschermen en te behouden voor toekomstige generaties.”*

In 2023 zetten wij deze intrinsieke motivatie kracht bij met het ondertekenen van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 en onze Kaderbrief. In 2024 werkten wij samen met Intrakoop aan de eerste stappen in de ontwikkeling van een duurzaamheidsbeleid, waarin niet alleen de naleving van wet- en regelgeving centraal staat, maar ook een bredere, integrale aanpak van duurzaamheid. Ten concretisering van deze visie hanteren we de 'Roadmap naar duurzame zorg'. Ondertussen hebben we stap 1 afgerond: het voeren van intakegesprekken, de uitvoering van een CO2-benchmark (o.a. vastgoed) en de uitvoering van een quick scan. Op basis van de bevindingen uit fase 1 bepalen we in 2025 het ambitieniveau voor duurzaamheid en zullen we hierop een visie vaststellen.





## Successen in 2024

### Duurzaam voedselaanbod en minder verspilling:

- Onze locaties in Harderwijk droegen bij aan het succes van Gelderland van Morgen van de Provincie Gelderland en Greendish. Samen met 132 locaties verduurzaamden we ons voedselaanbod en verminderden we verspilling. Dit bewijst dat kleine stappen grote impact hebben. In 2025 breiden we deze aanpak uit naar Putten, Ermelo en Nunspeet.

### Complimenten voor onze inspanningen:

- Tijdens het eindevent van Gelderland van Morgen kregen we waardering voor onze vooruitstrevende aanpak.

### Duurzaamheidsvisie met Intrakoop:

- Voor het eerst heeft de Zorggroep een duurzaamheidsbeleid geformuleerd dat verder gaat dan de wettelijke verplichtingen.

## Doelen voor 2025-2026: integrale duurzaamheid in de bedrijfsvoering

### Duurzaamheid als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering

- We nemen duurzaamheid mee in alle besluitvormingsprocessen en implementeren een ESG-beleid (environmental, social & governance) voor 2025-2026.

### Opstellen van verplichte duurzaamheidsrapportages

- We bereiden ons voor op nieuwe wet- en regelgeving, waaronder
  - rapportage over werkgebonden personenmobiliteit,
  - voorbereiding op toekomstige rapportageverplichtingen binnen de CSRD (corporate sustainability reporting directive).

### Implementatie van vier duurzame speerpunten

1. Duurzaamheid verankeren in de organisatie: we monitoren en rapporteren onze voortgang op duurzaamheid en ontwikkelen een actieplan.
2. Bewustwording en duurzaam gedrag stimuleren: medewerkers, bewoners en naasten actief betrekken bij duurzame initiatieven.
3. Circulair werken en duurzaam inkopen: verminderen van afvalstromen en duurzame keuzes maken in de hele keten.
4. Ketenverantwoordelijkheid nemen: samenwerken met leveranciers en partners om duurzame impact te vergroten.

### Aanstellen van een duurzaamheidscoördinator en ambassadeurs

- Om de voortgang en samenhang te bewaken, stellen we een duurzaamheidscoördinator aan en richten we werkgroepen in voor specifieke duurzaamheidsthema's.

### Implementatiesessie met het startersteam

- In februari 2025 vindt een implementatiesessie plaats waarin de geformuleerde doelstellingen worden omgezet naar een concreet actieplan.

## Samen werken aan duurzame, innovatieve zorg

De toekomst van de zorg vraagt om vernieuwing en verantwoordelijkheid. Door slim gebruik te maken van technologie en duurzaamheid te integreren in onze bedrijfsvoering, maken we zorg toekomstbestendig en toegankelijk. Zo zorgen we voor een duurzame, innovatieve en mensgerichte zorgomgeving. Niet alleen voor vandaag, maar ook voor de generaties van morgen.

## Duurzaamheid en huisvesting

In 2024 lag de focus van de vastgoedafdeling op het onderhouden en verduurzamen van onze locaties. We hebben grondig onderhoud uitgevoerd op alle locaties en meerdere gebouwen verduurzaamd. Zo hebben we op De Arcade en Weideheem zonnepanelen aangebracht. Voor 2025 stellen we ons ten doel om het energieverbruik verder te reduceren door energiebesparende maatregelen te implementeren.

We zijn gestart met vooronderzoeken voor de herontwikkeling van de oudbouw Sonnevank. Daarnaast staat het updaten van ons huisvestingsplan op de agenda, samen met initiatieven om de zorgvoorzieningen te optimaliseren. Een hoogtepunt wordt de oplevering van De Schauhof naar verwachting rond de zomer, waarmee we 26 extra bewoners kunnen verwelkomen in moderne, comfortabele omstandigheden.



## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

We willen een zorgzame maar ook een duurzame organisatie zijn, met oog voor de effecten van onze bedrijfsvoering op mens, milieu en maatschappij.

De cliënten van de Zorggroep vormen een kwetsbare groep mensen in de samenleving. Met ons werk proberen we invulling te geven aan een belangrijke maatschappelijke opgave.

Ook als werkgever besteden we aandacht aan de belangen en behoeften van onze mensen en zetten hen dan ook op één door verschillende projecten.

We zijn blij met de vele vrijwilligers en mantelzorgers die bijdragen aan de zorg van onze cliënten en hopen dat het hen ook zingeving geeft om een steentje bij te dragen.

De Zorggroep is een (vrijwilligers)werkgever van omvang in de regio. We besteden veel aandacht aan opleiding en training voor zowel de werknemers als de vrijwilligers. Daarbij hebben we aandacht voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

Onze activiteiten in het kader van samenredzame gemeenschappen bevorderen hiermee sociale interactie, verminderen eenzaamheid onder ouderen en creëren met lokale gemeenschappen en organisaties netwerken voor ondersteuning.

In onze bedrijfsvoering ligt de focus steeds meer op de effecten van onze activiteiten op het milieu. Dit komt onder andere terug in onze vastgoedstrategie en onze aanpak op gebied van voeding en bedrijfskleding.



## Een lerende organisatie systematisch werken aan kwaliteit

De Zorggroep streeft ernaar een lerende organisatie te zijn, waarin we systematisch werken aan kwaliteitsverbetering, continu reflecteren en actief leren van ervaringen. Door structurele feedback-mechanismen, gerichte analyses en een sterke focus op deskundigheidsbevordering, zorgen we ervoor dat medewerkers en teams steeds beter worden in hun werk. Dit draagt niet alleen bij aan de kwaliteit van zorg en leven van cliënten, maar ook aan een cultuur waarin leren en verbeteren centraal staan.

## Kwaliteitsinformatie als basis voor verbetering

Elke kwartaalrapportage kwaliteit biedt inzicht in de prestaties op verschillende onderwerpen. Locatiemanagers en regieverpleegkundigen signaleren aan de hand van scores of een onderwerp meer of minder aandacht nodig heeft. In het algemeen zien we dat locaties met hoog verzuim, veel verloop of wisselend management vaker rode signalen laten zien. Kwaliteitsinformatie wordt per kwartaal besproken in vierhoeksoverleggen met de betrokken manager, regieverpleegkundige, een collega van welzijn en een collega van behandeling.

Waar nodig worden verbeteracties uitgezet in de verbetermodule van Infoland, en begeleidt een kwaliteitsadviseur de gesprekken. De inzichten uit de rapportages worden besproken op strategisch niveau in het directieteam (DT), waarbij trends uit softcontrols, klachten en audits worden meegenomen. In 2024 is de verbetermodule intensiever gebruikt, waardoor we steeds beter vastleggen welke patronen en oorzaken er zijn voor hardnekkige verbeterpunten.

# Beoordeling kwaliteitssysteem

Voor een goede werking van het kwaliteitsmanagementsysteem is het belangrijk dat medewerkers geïnspireerd en kwaliteitsbewust zijn en zich gewaardeerd voelen, documentatie voor handelen goed vindbaar en bruikbaar zijn, managementrapportages effectieve

stuurgegevens opleveren en de verbeteracties uit de interne en externe audit opgevolgd worden en een lerend effect hebben. We zien dat de Zorggroep hier steeds beter in wordt en dat het kwaliteitsmanagementsysteem goed functioneert.

## Trends en terugkerende thema's

Uit de verschillende kwaliteitsinstrumenten – zoals de Zorgrelatiemeter, MIM, softcontrols en klachtenregistraties – blijkt dat communicatie een belangrijke oorzaak is wanneer kwaliteit als onvoldoende wordt ervaren.

- Bij klachten is *bejegening, informatie en communicatie de belangrijkste reden* voor ontevredenheid.
- Uit TIO-onderzoeken blijkt dat redeneren en informatieoverdracht vaak ten grondslag liggen aan incidenten.
- In *soft controls* komen thema's als helderheid, voorbeeldgedrag, bespreekbaarheid en aanspreekbaarheid regelmatig terug.
- Uit het laatste IGJ-rapport over het toezichtbezoek aan Sonnevance blijkt dat medewerkers moeite hebben elkaar aan te spreken op kwaliteit en veiligheid.

Daarnaast is risicosignalering een terugkerend aandachtspunt, waarvoor verdere analyse nodig is om tot passende verbetermaatregelen te komen.

### Successen in 2024

- Kwaliteitsinformatie levert concrete input op team- en strategisch niveau.
- Medewerkers tonen een hoge meldbereidheid, wat een weergave is van een veilige en lerende cultuur.

### Doelen voor 2025

- Integraler aanbieden van kwaliteitsinformatie met advisering aan management en directie.
- Onderzoek naar risicosignalering, breder dan alleen zorg (bijvoorbeeld temperatuurcontrole in medicatieruimtes).
- Verder analyseren wat de oorzaak is dat communicatie in brede zin een lagere kwaliteit(-sbeleving) oplevert en hierover adviseren ter verbetering.

## MIC-meldingen en incidentanalyse

Binnen de Zorggroep werken we met aandachtsvelders MIC (melding incident cliënt). Zij spelen een cruciale rol in het afhandelen en bespreken van incidentmeldingen binnen teams. Elke twee maanden is er een digitale scholing voor aandachtsvelders, en zij leveren input voor de kwartaalrapportage-analyse.

### Belangrijke ontwikkelingen in 2024

- Nieuw valprotocol geïmplementeerd: incidenten met geaccepteerd valrisico worden alleen nog gemeld bij letsel of recent gewijzigd beleid. Hierdoor is het aantal valincidentmeldingen licht afgenomen.
- Stabiliteit in medicatie-incidenten: sinds september wordt de Medimo-app gebruikt; de impact hiervan wordt in 2025 geëvalueerd.

### Wens voor 2025

- Format ontwikkelen voor betere analyse van incidenten binnen teams.



## TIO-onderzoeken en leren van incidenten

In 2024 zijn vijf TIO-onderzoeken (team incidentenonderzoek) uitgevoerd, die hebben geleid tot 21 aanbevelingen. Twee incidenten zijn als calamiteit gemeld bij de IGJ, waarvan één is aangemerkt als calamiteit.

De geanalyseerde oorzaken vielen vooral binnen de categorieën: coördinatie, kennisoverdracht, redeneren, kwalificaties en externe factoren. Daarnaast speelden communicatieve factoren zoals helderheid, voorbeeldgedrag, uitvoerbaarheid, bespreekbaarheid en aanspreekbaarheid een belangrijke rol.

### Verbetermaatregelen doorgevoerd in 2024

- Uitgebreidere triage voor cliënten met complexe verpleegtechnische handelingen.
- Aandacht voor klinisch redeneren bij regie-verpleegkundigen en afdeling opleidingen.
- Betere afstemming met externe partijen over zorgprocessen.
- Verbeteringen in medicatievoorschriften en dossiervoering.

### Doelen voor 2025

- Nieuwe leden werven voor het TIO-team om te voldoen aan de vraag vanuit de organisatie.
- Meer aandacht voor de rol van HR bij incidenten en incidentonderzoek.
- Landelijke ontwikkeling van Learning Teams volgen en beoordelen voor eigen inzet.

## Wetenschappelijk onderzoek

Naast het begeleiden van studenten en professionals in opleiding, is de Zorggroep sinds 2024 aangesloten bij het universitair netwerk ouderenzorg van Amsterdam UMC. Hier verbinden onderzoekers en zorgprofessionals wetenschappelijke kennis met de dagelijkse praktijk. We hopen in 2025 aan een eerste onderzoek mee te kunnen doen!

## Interne en externe audits: reflectie en verbetering

### Interne audits in 2024

- 17 eerste audits uitgevoerd op 5 thema's: persoonsgerichte zorg, dossiervorming, deskundigheid, zorg & dwang, veiligheid & risico's.
- Auditteam werkt waarderend: gesprekken en observaties in samenwerking met teams.
- Uit controle-audits bleken alle gesingaleerde risico's te zijn afgenomen.

### Gerealiseerde verbeteringen

- Gestandaardiseerd sjabloon voor revalidatieplannen.
- Werkinstructie behandelplan opgesteld.
- ECD-overdracht voorafgaand aan verhuizing mogelijk gemaakt.
- Efficiëntere werkwijze dankzij de Octopus-applicatie op werktelefoons.

### Externe toetsing en toezichtbezoeken

In 2024 zijn diverse externe audits en toezichtbezoeken uitgevoerd, waaronder

- Prezo-audit (Jasmijn): aandachtspunten in medicatiebewaking en privacy vrijwilligers.
- HKZ-audit (thuiszorg, GRZ en ELV): verbeterpunten in incidentanalyse en risicosignalering.
- Toezicht IGJ (Sonnevanck): aanbevelingen over passende zorg, werkklimaat en onvrijwillige zorg.

Alle verbeterpunten zijn vastgelegd in de verbetermodule van Infoland en worden opgevolgd.

# Leren en ontwikkelen: van controle naar vertrouwen

De Zorggroep investeert in de professionele groei van medewerkers door middel van doorlopende leerlijnen, zelfbekwaamheidsverklaringen en het Kwaliteitskompas.



## Successen in 2024

- Doorlopende leerlijnen benoemd op basis van ontwikkelbehoeften van medewerkers.
- Start project zelfbekwaamheidsverklaringen: focus op vertrouwen in plaats van controle.

## Doelen voor 2025

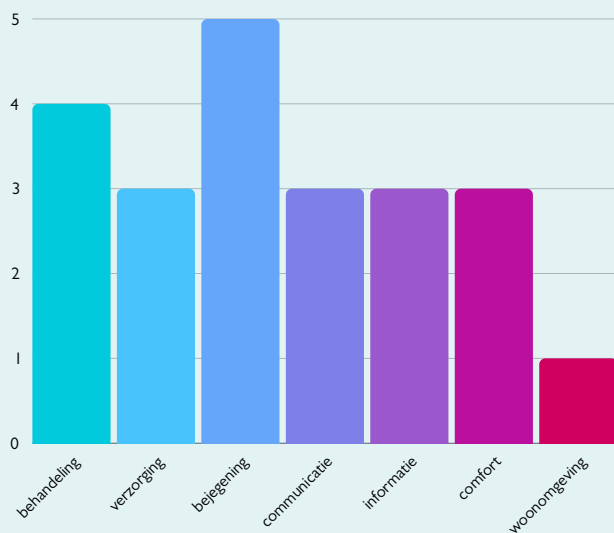
- Implementeren van doorlopende leerlijnen en zelfbekwaamheidsverklaringen.
- Werksessie organiseren om de toepassing van het Kwaliteitskompas binnen de Zorggroep verder te concretiseren.
- We gaan werken met teamplannen die door de teams zelf worden opgesteld. Dit bevordert het plannen vanuit de teams en sluit aan bij de nieuwe planning- en controlcyclus.

## Een lerende Zorggroep: samen verder bouwen

We blijven ons ontwikkelen als een lerende organisatie, waarin medewerkers in zelforganiserende teams continu reflecteren, verbeteren en groeien. Door kwaliteit systematisch te monitoren en open te staan voor innovatie en feedback, bouwen we samen aan een sterkere en toekomstbestendige zorgorganisatie. Leren is niet alleen kennis opdoen, het is samen groeien en verbeteren. En dát doen we elke dag.

# Omgaan met klachten: opvolging en inzicht

Als een cliënt of naaste een klacht indient, wordt deze in samenspraak met de verantwoordelijke (locatie)-manager zo snel mogelijk opgevolgd. De klacht en de opvolging worden vastgelegd in een registratiesysteem, en na de afronding vindt een terugkoppeling plaats. Informatie over aard en omvang van de klachten wordt per locatie en op organisatieniveau gedeeld.



Ten opzichte van voorgaande jaren is het aantal klachten (22) licht gestegen. De meeste klachten gaan over bejegening en communicatie.

De klachtencommissie behandelde twee klachten. De eerste, van een ex-cliënt, betrof nakoming van afspraken en een vermeende leugen van een medewerker; beide onderdelen zijn ongegrond verklaard. De tweede klacht, ingediend door de dochters van een cliënt, ging over het handelen van medewerkers en een gesprek. Het handelen werd als ongegrond beoordeeld, maar de klacht over communicatie werd gegrond verklaard. De commissie adviseert om duidelijke afspraken over het behandelbeleid goed vast te leggen en verwachtingen tijdig af te stemmen.



# Projectervaringen 2024

Bij de start en afronding van projecten kunnen ervaringen van cliënten, mantelzorgers en medewerkers worden gemeten met de 'projectenmeter'. De resultaten helpen bij evaluaties en laten zien of verbeteringen effect hebben gehad. In 2024 zijn onder andere het Leerhuis en de functie van regieverpleegkundige als projecten gevolgd en geëvalueerd.

## Leerhuis

Het Leerhuis\* is een project waarin zestien leerlingen een werkleertraject volgen, waarbij zorg voor ouderen en een mbo-opleiding worden gecombineerd. Villa Verde is een van de leerhuizen van de Zorggroep. Dit initiatief van de Zorggroep en Landstede mbo blijkt succesvol:

- Leerlingen beoordelen het leerhuis met 8,1.
- Ze zijn vooral positief over de ervaren zingeving en bevelen het aan.
- Ze leren het meest van feedback tijdens het werk.

Conclusie na 3 jaar meten: leerlingen zijn enthousiast en het leerhuis voegt waarde toe!

*\* andere leerhuizen in de Zorggroep zijn De Amaniet en Boerhaavehof*

## Regieverpleegkundige

Sinds 2023 is de functie van regieverpleegkundige geïntroduceerd op zorglocaties om de kwaliteit van zorg te verbeteren. Deze verpleegkundigen hebben meer verantwoordelijkheid en zeggenschap over zorgprocessen en samenwerking. De projectenmeter toont positieve effecten:

- Zorgmedewerkers voelen zich gewaardeerd en vinden de functie een aanwinst.
- Behandelaren zijn tevreden en merken dat het zorgteam hun expertise benut.

Conclusie na 2 jaar meten: regieverpleegkundigen pakken hun rol en worden gewaardeerd!





”

*Sinds mijn moeder hier woont, ervaar ik meer rust dan toen ze nog thuis was. Ze blijft een belangrijk onderdeel van mijn leven, maar ik deel de verantwoordelijkheid nu met de zorg. Dat geeft mij gemoedsrust.*

# Reflectie als basis voor de toekomst

Voor Zorggroep Noordwest-Veluwe was 2024 een jaar van betekenisvolle stappen en groei. In een veranderende samenleving hebben we samen met collega's, vrijwilligers en partners opnieuw kunnen bijdragen aan het welzijn van ouderen in onze regio. In dit hoofdstuk reflecteren we op de ontwikkelingen en resultaten van het afgelopen jaar en kijken we vooruit naar wat 2025 ons brengt.



## Reflectie van de bestuurder

De Zorggroep kan met grote tevredenheid terugkijken op het jaar 2024. De bijdrage die we konden leveren binnen en buiten onze organisatie is weer met grote betrokkenheid van al onze collega's vormgegeven. De groep ouderen in onze maatschappij neemt jaarlijks enorm toe, waardoor relevantie en zingeving in ons werk ook steeds zichtbaarder worden. Dit is een stimulans voor velen om zich te verbinden en in te zetten voor de ouderen in onze regio Noordwest-Veluwe. De ontwikkelingen in de krimpende arbeidsmarkt worden ook op de Veluwe nu steeds meer gevoeld. We zien onze samenleving veranderen en het verrijkt en inspireert ons in onze visie en ons handelen. We beseffen dat de verbinding met het netwerk van de ouderen van onschatbare waarde is en dat deze ring van betrokkenheid het leven en het welzijn enorm positief beïnvloedt, zeker in de laatste levensfase.

Binnen de Zorggroep zijn we gezegend met ruim 1100 vrijwilligers, naast de 2000 medewerkers die we mogen inzetten, waar de ouderen het zelf niet meer redden met hun netwerk.

We voeren steeds vaker het gesprek over samenwerking en verdelen van taken, in de thuissituatie en op woonlocaties. Dat is echt een cultuuromslag voor zorgverleners en onze hele maatschappij, maar steeds meer leren we vanuit de nabijheid, de zingeving en wederkerigheid de rijkdom kennen die het met zich meebrengt. Onze woonlocaties maken steeds meer verbinding met de wijk, het nieuwe netwerk van de bewoners en we verwachten hier ook nog veel nieuwe lokale relaties in op te bouwen. Zorgverlening aan ouderen is duidelijk in transitie, daarom richten we ons steeds meer op innovatie. We zien groei in de zorg die thuis verleend wordt, maar ook een toename in de complexiteit van de zorgvraag als ouderen op een woonlocatie komen wonen. Dit vraagt aanvullende deskundigheid en ontwikkeling van onze medewerkers. We vinden het in de Zorggroep belangrijk dat we ons kunnen ontwikkelen en blijven leren om deze nieuwe toekomst zorgvuldig en met gemotiveerde en betrokken medewerkers in te vullen. Met persoonlijke aandacht willen we ook een aantrekkelijke werkgever zijn.

We sluiten 2024 af met een ruim positief resultaat, hoewel dit deels is veroorzaakt door een aantal incidentele zaken. Het positieve resultaat in 2024 (toegelicht in blauwe kader) versterkt ons vermogen om benodigde investeringen in huisvesting mogelijk te maken. Zo zijn o.a. voor locatie Sonnevand grote investeringen gepland.

Vanuit de missie 'Liefdevol bijdragen aan een betekenisvol leven van ouderen' hebben we in 2024 ons werk mogen verrichten en met dezelfde inzet en intentie zijn we het nieuwe jaar 2025 inmiddels weer begonnen. Met vertrouwen kijken wij naar de toekomst, waarin we als Zorggroep onze bijdrage voor het welzijn van ouderen in onze maatschappij willen blijven leveren, in samenwerking met het netwerk en diverse organisaties waarmee we in gezamenlijkheid de beste invulling kunnen geven.

## Toelichting financiën

Het geconsolideerde resultaat 2024 bedraagt afgerond € 6,7 miljoen, een opvallend ruim resultaat. Het resultaat lijkt ruim maar is mede tot stand gekomen door een aantal niet structurele zaken. Belangrijke redenen voor het positieve resultaat zijn de extra opbrengsten door zorgverzekering in verband met afbouw van verzorgd wonen, de incidentele ophoging van het richttariefpercentage en het tijdelijk terugdraaien van de korting op de tarieven voor NHC en NIC. Ook de groei van Volledig Pakket Thuis heeft gezorgd voor een positieve bijdrage aan het resultaat. Tenslotte hebben extra subsidies, vrijval van reserveringen en verkoopopbrengsten van vastgoed positief bijgedragen.

De hogere opbrengsten zijn ten dele gepaard gegaan met extra kosten. De personeelskosten zijn binnen de norm gebleven. Dit, ondanks de forse inzet van extern personeel. Verder zijn aan de kostenkant minder ICT- en project- en advieskosten gemaakt. Ook de energielasten vielen lager uit, evenals de afschrijvingskosten en de kosten voor huur, leasing en rente (vooral door hogere rentebaten).

Vanuit ons financieringsarrangement zijn normen m.b.t. vermogen en betaalbaarheid afgesproken. Door het positieve resultaat 2024 worden beide normen ruimschoots gehaald. Naar verwachting zullen de reeds in 2025 ingezette besparingsmaatregelen moeten worden doorgezet om de aangekondigde kortingen in de ouderenzorg op te vangen. Het is van belang om aan de rendementsnorm te kunnen blijven voldoen, zodat kan worden geïnvesteerd in vastgoed en innovatie met als doel een toekomstbestendige organisatie te blijven.



# Van kaders naar kompas

Met ingang van 2025 geldt het Generiek kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan'. Dit vervangt het Kwaliteitskader dat tot en met 2024 geldend was. In dit kwaliteitsbeeld gebruiken we de richtlijnen voor het kwaliteitsbeeld die voortvloeien uit de filosofie zoals in het Generiek kompas (verder het kompas) verwoord is.

Het kompas gaat over kwaliteit van bestaan van mensen met een zorgvraag thuis, in de wijk of in het verpleeghuis. Om mensen van alle leeftijden blijvend aan te sluiten op de kwaliteit van het bestaan in een veranderende samenleving, is een andere manier van kijken, vormgeven en organiseren van kwaliteit van zorg nodig. Het kompas sluit aan bij deze andere manier van kijken. Het laat de bouwstenen zien die nodig zijn om de kwaliteit van bestaan te versterken. We richten ons op de mens met een zorgvraag en op de kracht die al dan niet in de eigen en de lokale omgeving aanwezig is. Belangrijk onderdeel van het kompas vormt het samen leren en ontwikkelen. Dit is van het begin af aan de inzet en de doelstelling van het kompas geweest. Het kompas vormt een hulpmiddel om met alle betrokkenen de kwaliteit van zorg hoog te houden en aan te sluiten bij kwaliteit van bestaan.

De Zorggroep is heel blij met de uitgangspunten en beweging die in het kompas zijn geformuleerd. Deze sluiten aan bij onze eigen strategie 'Samen in beweging' die gericht is op het toekomstbestendig maken van onze organisatie op het bijdragen aan de ouderenzorg in onze regio. De Zorggroep wil een lerende organisatie zijn die werkt vanuit de principes van dienend-leiderschap en zelforganisatie. Vanuit deze principes ondersteunen medewerkers cliënten en familie bij het hebben van een passende kwaliteit van leven.

In de regio werken wij samen met diverse collega-organisaties in de zorg en welzijn vanuit de regiovisie 'Samenredzame gemeenschappen'. Deze regiovisie is gericht op netwerken versterken, zoveel mogelijk thuis en in en met de buurt en gezamenlijk gebruik maken van de innovaties die ons in staat stellen de zorg ook in de toekomst te kunnen blijven leveren.

Voor de Zorggroep had het kompas al jaren eerder van toepassing mogen zijn, we ervaren de uitgangspunten als helpend en ondersteunend. Het feit dat het lang duurde voordat het kompas geldig werd en er lange tijd onzekerheid bestond over het wel of niet aanleveren van bepaalde data en informatie, maakte dat wij langere tijd ook de oude kaders nog hebben gevolgd. We zijn blij dat we dit nu achter ons kunnen laten.

Naar aanleiding van de publicatie van het Kwaliteitskompas is een inventarisatie van het Generiek kompas en de verschillen met het kwaliteitskader verpleeghuiszorg en wijkverpleging gemaakt. Ook bestaande wet- en regelgeving is hierin meegenomen. Met als doel een antwoord te vinden op de vraag: wat vraagt het kwaliteitskompas van Zorggroep Noordwest-Veluwe, kijkend naar wat we al doen en wie hierin een rol kan vervullen? Voor de samenhang met de strategische koers van de Zorggroep zijn naast de bouwstenen uit het Kwaliteitskompas de Zorggroeppijlers geplaatst.

Begin 2025 organiseren wij een werksessie met een brede afvaardiging van medewerkers uit de organisatie. Het doel van de werksessie is samen duidelijk krijgen op welke wijze wij invulling willen geven aan de mogelijkheden die het kompas ons biedt en aan de verplichtingen die het ons stelt.



# De Zorggroep in vogelvlucht

De Zorggroep biedt zorg en ondersteuning aan ouderen op de Noordwest-Veluwe. Variërend van lichte tot zware en complexe zorg. Met een breed pakket van diensten op het gebied van wonen, zorg en welzijn biedt de Zorggroep een antwoord op vragen in de totale keten van ouderenzorg. In onze woonzorgcentra maar ook bij mensen thuis. Lees hier vanuit welke visie wij zorg verlenen, waar wij dit doen en op welke manier.

## Onze missie, visie en strategie

Het is onze missie om op liefdevolle wijze bij te dragen aan een betekenisvol leven van ouderen. Dit is waar onze geïnspireerde en bekwame medewerkers voor staan. Ons doel is het toevoegen van waarde aan vitaliteit en welbevinden van ouderen, vanuit een christelijke levensvisie. Dit betekent voor ons: als mens tot je recht komen en tegelijkertijd volledig recht doen aan de mensen om je heen. De wijze waarop we zorg verlenen is persoonsgericht en op maat. Iedere bewoner of cliënt is een uniek mens met een persoonlijke context.

We hebben aandacht voor alle facetten (fysiek, mentaal, emotioneel en spiritueel) van ouderen die door de Zorggroep worden ondersteund. Cliënten ervaren nabijheid, vertrouwen, aandacht en begrip. De eigen regie over leven en welbevinden en 'meedoen' is leidend, ook in de laatste levensfase. Elke cliënt kan meedenken over de zorg en behandeling. We organiseren de zorg rond de cliënt, samen met zijn of haar naasten.

Vanuit onze missie en kernwaarden werken wij aan 5 strategische pijlers. Zo willen wij bijdragen aan een gezonde toekomst voor mensen in de regio:

1. welbevinden staat centraal, kwaliteit van leven
2. stabiele basis: samen leven en samen werken in een betrouwbare en duurzame organisatie
3. specialist in ouderenzorg
4. met de regio verbonden
5. innovatie en techniek

Elke pijler kent zijn aandachtspunten, programma's en beleid die in dit jaarverslag terug te vinden zijn.

De Zorggroep heeft als besturingsfilosofie dienend leiden, zelf organisatie, programatisch en duurzaam werken. De zorgfilosofie is gebaseerd op positieve gezondheid.

# Zorg en ondersteuning in vele vormen

Voor alle ouderen en chronisch zieken op de Noordwest-Veluwe. De cliënt en/of zijn naaste kan gebruik maken van de opeenvolgende mogelijkheden in ouderenzorg binnen de domeinen wonen, zorg en welzijn:

## **Thuiszorg (wijkverpleging)**

Woon- en zorgservice op maat, zoals personenalarmering, ondersteunende begeleiding, persoonlijke verzorging of (wijk)verpleging.

## **Casemanagement dementie**

Een professioneel wijkteam biedt zorg en ondersteuning, dichtbij in de wijk. Binnen de wijkteams zijn wijkverpleegkundigen beschikbaar (casemanagers) die gespecialiseerd zijn in thuiszorg bij dementie.

## **Dagbegeleiding en welzijn**

Wijkontmoetingscentra, maaltijden, ontmoeting, activiteiten, lotgenotencontact, informatievoorziening, geestelijke verzorging en aanvullende diensten, zoals kapsalon of pedicure.

## **Mantelzorgondersteuning en respijtzorg**

Ondersteuning van naastbetrokkenen die hulp en ondersteuning bieden aan hun naasten, zodat zij deze waardevolle zorg vol kunnen houden.

## **Zelfstandig wonen in een zorgwoning**

Wonen in de nabijheid van onze woonzorgcentra, met mogelijkheid tot gebruik van de faciliteiten.

## **Beschermd & verzorgd wonen**

Wonen met 24-uurs verzorging/verpleging in een van onze locaties voor cliënten met psychogeriatrische en/of somatische problematiek.

## **Geriatrische revalidatie**

Revalidatie na een ziekenhuisopname voor een periode van 3 weken tot maximaal een half jaar.

## **Meerzorg**

In een van onze woonzorglocaties, indien extra zorg nodig is bovenop de geïndiceerde zorg.

## **Overbruggingszorg**

Thuiszorg (in de vorm van huishoudelijke ondersteuning, personenalarmering, dagactiviteiten en welzijn, begeleiding, verzorging en verpleging en casemanagement dementie) aan mensen op de wachtlijst, tot er een plaats in een woonzorglocatie vrijkomt.

## **Kortdurende opname / eerstelijns verblijf (ELV)**

Kortdurend verblijf / ELV voor een afgebakende periode in een van onze woonzorglocaties, voor iemand die tijdelijk niet zelfstandig kan wonen.

## **Crisis- of spoedopname**

In een van onze woonzorglocaties, in geval van een acute zorgvraag.

## **Ondersteuning laatste fase leven**

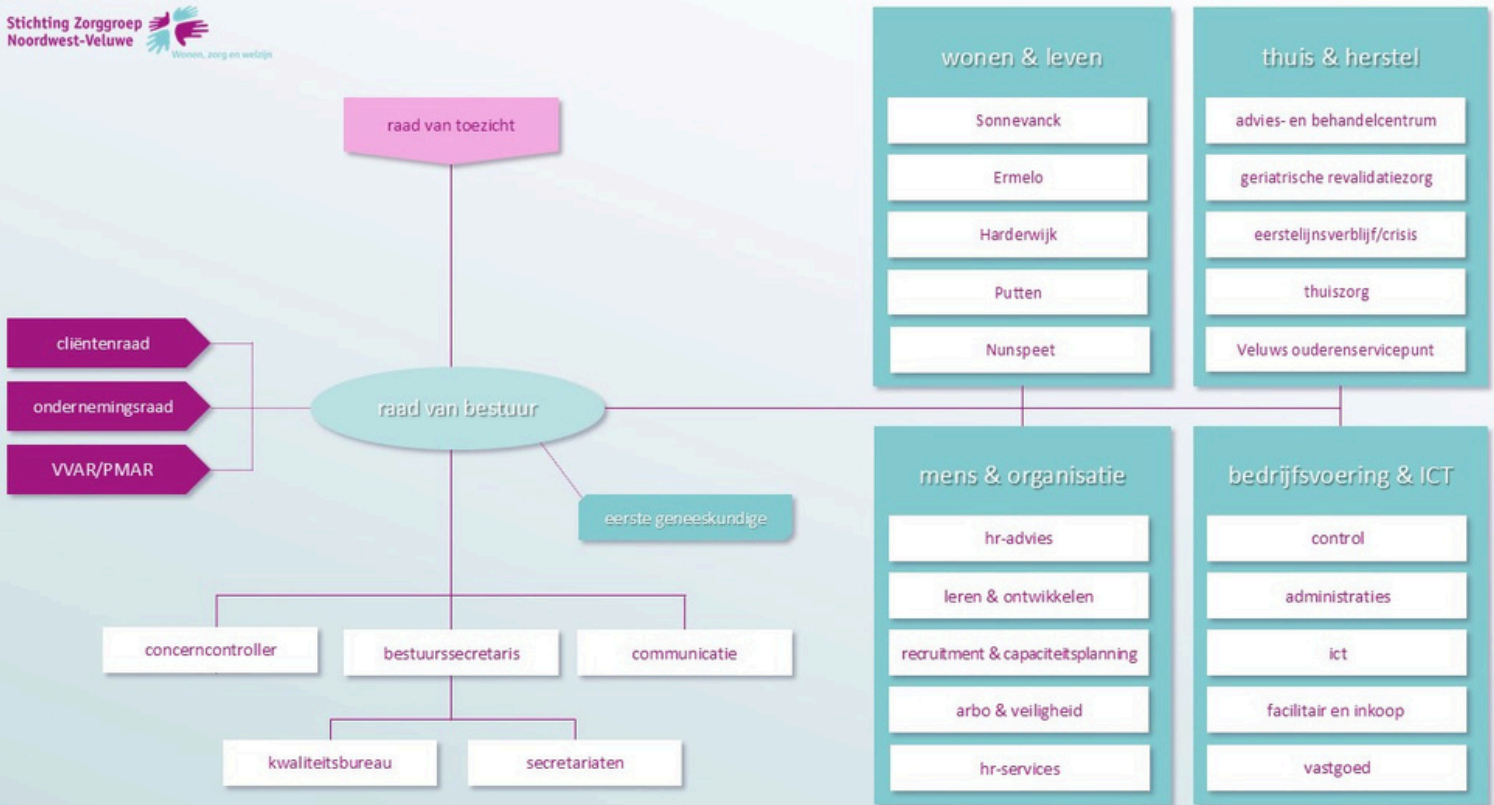
Ondersteuning en specialistische zorg in een beschermde omgeving (hospice) wanneer het levenseinde nadert.

## **Regionale ondersteuning bij vragen op het gebied van zorg en welzijn**

Vanuit een centraal contactpunt, het Veluws Ouderen Servicepunt (VOS), worden vragen van ouderen en huisartsen op het gebied van zorg en welzijn beantwoord.



# Organisatiestructuur



7 maart 2024

## Directieteam in 2024

Gertjan J.A. Veening

- voorzitter raad van bestuur

Albert H. van der Meer

- directeur mens & organisatie

Ad J.W. Jacobs

- directeur bedrijfsvoering & ict

Annemieke H.J. Zandbergen

- directeur thuis & herstel

Caroline Smits

- directeur wonen & leven

## Structuur - juridisch

Stichting Zorggroep Noordwest-Veluwe is een stichting zonder winstoogmerk. Artikel 3 lid 4 statuten: De Stichting beoogt niet het maken van winst.



# Governance- en gedragscode

De Zorggroep past de Zorgbrede Governance-code toe. Stichting Zorggroep Noordwest-Veluwe Holding vormt het bestuur van elk van haar 'dochters', waarvan zij 100% aandeelhouder is, met uitzondering van Klimop BV, waar dit 50% is. Hierdoor is eenheid in beleid, beheer en toezicht bewerkstelligd.

Het bestuur is in handen van de eenhoofdige raad van bestuur. De WNT-bezoldigingsklasse is bepaald op klasse IV.

Daarnaast kent de Zorggroep een raad van toezicht die toezicht houdt op de algemene gang van zaken, werkgever is van de raad van bestuur en deze adviseert. Het door de Zorggroep gehanteerde 'Raad van toezicht-model' is ook in 2024 toegepast.

De Governancecode is leidraad bij de inrichting van de statuten en reglementen van zowel de raad van bestuur als van de raad van toezicht. Ook de contacten tussen de raad van toezicht en respectievelijk het directieteam, de CCR, de OR, de PAR (professionele adviesraad) en de medische vakgroep zijn in lijn met de code. De Zorggroep kent ook gedragscodes voor de medewerkers, zoals voor gebruik van internet en social media en privacy.

## Raad van toezicht 2024

### Voorzitter

- Dhr. K. J. Noorman

### Leden

- Mevr. H.F. Bloemendal
- Dhr. J. Duenk
- Mevr. J.N. de Haas-de Vries
- Dhr. E.L. Hooiveld
- Mevr. S. van Praag
- Dhr. H. E. Sijbring

De raad van toezicht heeft zijn eigen [jaarverslag raad van toezicht 2024](#) opgesteld.

## Informatievoorziening

In 2024 hebben we ingezet op transparante en tijdige informatievoorziening, zowel intern als extern. Intern lag de focus op het verbeteren van digitale communicatie en het toegankelijker maken van het kwaliteitsmanagementsysteem. Extern is informatie gedeeld via onze reguliere rapportages, de website en nieuwsbrieven. We blijven streven naar een open en duidelijke communicatie met alle betrokkenen.

## Risicomanagement

De Zorggroep heeft in 2024 een risicomatrix opgesteld en heeft een weging gemaakt per risico met maatregelen. De grootste uitdagingen voor de Zorggroep liggen in de strategische risico's van het personeelstekort en het rendabel maken van de zorgproducten en diensten die dat nu nog niet zijn. Ook willen we meer vaart maken met de innovaties om deze uitdagingen beter aan te kunnen!

# Locaties

## Ermelo

- Zorgcentrum Kroondomein | beschermd wonen & verzorgd wonen
- Zorgcentrum De Amaniet | beschermd & verzorgd wonen
- Zorgcentrum De IJsvogel | beschermd & verzorgd wonen
- Zorgcentrum De Arcade | beschermd wonen
- Diverse locaties | wijkverpleging en dagbegeleiding | volledig pakket thuis (VPT)

## Nunspeet

- Zorgcentrum Ittmannshof | beschermd wonen
- Veluwse Heuvel | wijkontmoetingscentrum, dagbegeleiding, thuiszorg
- Wijkontmoetingscentrum Binnenhof | diverse activiteiten/dagbegeleiding
- Diverse locaties | wijkverpleging en dagbegeleidingen | volledig pakket thuis (VPT)

## Putten

- Zorgcentrum De Schauw | beschermd & verzorgd wonen
- Zorgcentrum Elim | beschermd wonen | dagbegeleiding
- Diverse locaties | wijkverpleging | volledig pakket thuis (VPT)

## Harderwijk

- De Aanleg | thuiszorg
- Zorgcentrum Villa Verde | beschermd wonen
- Zorgcentrum Weideheem | beschermd & verzorgd wonen | dagbegeleiding
- Zorgcentrum Boerhaavehof | beschermd & verzorgd wonen
- Diverse locaties | wijkverpleging | volledig pakket thuis (VPT)
- Klimop, geriatrische revalidatie (samenwerkingsverband St Jansdal – Zorggroep Noordwest-Veluwe)

## Harderwijk - Sonnevank

- Zorgcentrum Sonnevank | beschermd wonen | hospice | crisisbedden / kortdurende opname



Kerngegevens		
	Aantal Ultimo 2024	Aantal Ultimo 2023
<b>Clënten (incl. onderaanneming)</b>		
Beschermd & verzorgd Wonen	711	708
Eerstelijnsverblijf	10	15
Volledig pakket thuis (VPT)	58	40
Geriatrische revalidatiezorg (GRZ)	31	34
Thuiszorg	502	527
Dagzorg	71	102
Huishoudelijke verzorging	94	112
<b>Capaciteit</b>		
Beschikbare plaatsen WLZ	763	763
Beschikbare plaatsen ELV	20	20
Beschikbare plaatsen GRZ	40	40
	<b>2024</b>	<b>2023</b>
<b>Productie</b>		
ZZP zonder behandeling in dagen	64.969	74.538
ZZP met behandeling in dagen	202.537	188.675
Eerstelijnsverblijf in dagen	5.095	4.311
Volledig Pakket Thuis in dagen	19.814	12.213
Aantal DBC's geopend (GRZ)	466	423
Uren thuiszorg	65.711	74.270
Dagzorg in dagdelen	17.242	17.142
Dagzorg in uren	0	16.088
Uren Huishoudelijke verzorging	14.930	17.310
<b>Personeel</b>		
Aantal personeelsleden ultimo	1.809	1.810
Aantal fte	1.023,6	1.051,3
Gemiddeld ziekteverzuim	8,0%	8,4%
Instroom aantal	428	372
Instroom fte	191	159
Uitstroom aantal	429	370
Uitstroom fte	172	164
<b>Financieel</b>		
Resultaat	€ 6.687.591	€ 2.170.361
Totale opbrengsten	€ 110.406.909	€ 98.932.294
Waarvan opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	€ 105.403.936	€ 95.963.939
Waarvan andere bedrijfsmatige activiteiten	€ 3.382.462	€ 2.182.433
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	€ 1.620.511	€ 785.922
<b>Kengetallen per balansdatum:</b>		
Liquiditeit	€ 29.575.423	€ 21.926.340
Langlopende leningen	€ 20.298.749	€ 25.211.926
Solvabiliteit	46%	41%
DSCR (Debt Service Coverage Ratio)	6,5	2,3

## Meer weten?

Meer weten over een van de onderwerpen in dit jaarverslag? Neem contact op via [bestuurssecretariaat@znwv.nl](mailto:bestuurssecretariaat@znwv.nl)



## Zorggroep Noordwest-Veluwe

Wethouder Jansenlaan 1  
3844 DG Harderwijk

[www.znwv.nl](http://www.znwv.nl)  
[www.werkenbijznwv.nl](http://www.werkenbijznwv.nl)

---