

Kwaliteitsjaarverslag 2022

Samen kom je verder



Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. Wie we zijn en waar we voor staan	5
2.1 Algemene identificatiegegevens	5
2.2 Zorgvisie en kernwaarden	5
2.3 Wat ons typeert	6
2.4 Voor wie we er zijn	6
2.4.1 Samenstelling Wlz-indicaties	7
2.5 Bestuur toezicht en medezeggenschap	7
2.5.1 Samenstelling, bezoldiging bestuur	7
2.5.2 Samenstelling, bezoldiging en werkwijze toezichthouders	8
2.5.3 Samenstelling en werkwijze medezeggenschap	8
3. Goede Zorg	9
3.1 Menselijke interactie en liefdevolle bejegening	9
3.2 Goede (medische) behandeling en zorg	11
3.2.1 Onvrijwillige zorg	13
3.3 Gezond eten, drinken en bewegen	14
3.4 Complementaire zorg en zingeving	16
4. Welzijn bevorderende omgeving	19
4.1 Zorgtechnologie en procesinnovatie	19
4.2 Wooncomfort	20
4.3 Sociale omgeving	20
4.4 Zorg voor de omgeving en duurzaamheid	21
5. Gezonde organisatie en werken aan kwaliteit	23
5.1 Kwaliteit	23
5.2 Tevreden cliënten	25
5.3 Tevreden en gemotiveerde medewerkers	26
5.4 Doelmatige bedrijfsvoering met gezonde financiële resultaten	28
5.5 Goede marktpositie en relaties met belanghebbenden	30
5.6 Leiderschap, governance en management	32
Lijst met afkortingen	36
Bijlage 1 Analyse onvrijwillige zorg 1^e halfjaar 2022	38
Bijlage 2 Analyse onvrijwillige zorg 2^e halfjaar 2022	40
Bijlage 3 Personeelssamenstelling	42
Bijlage 4 Jaarverslag 2022 raad van toezicht	45

1. Inleiding

Voor u ligt het Kwaliteitsjaarverslag 2022 van Zorggroep ENA. Aan de hand van de voor 2022 gestelde doelen geven wij aan welke resultaten zijn behaald. We hebben deze doelen en resultaten geordend aan de hand van de verschillende elementen van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Het Kwaliteitskader brengt alle randvoorwaarden in beeld die nodig zijn om goede kwaliteit te kunnen leveren in een verpleeghuis. Het helpt ons als Zorggroep ENA om systematisch te leren en te verbeteren en hiermee de kwaliteit op een hoger niveau te brengen en te houden. Bij het schrijven van dit kwaliteitsjaarverslag is aangesloten op het gebruikte format van het kwaliteitsjaarplan 2022.

Het jaar 2022 is voor ENA een belangrijk jaar geweest. Er is op alle fronten hard gewerkt en dat is zichtbaar en merkbaar. Het is belangrijk, helemaal in deze tijd vol onzekerheden en met grote vraagstukken in het heden en voor de toekomst, om te waarderen wat er allemaal is gedaan en waar we onze werkwijze hebben verbeterd. Het wonder van zaaien-groeien-bloeien is een mooi beeld dat past bij onze organisatie in deze fase. Samen zaaien we, volgen we de groei en oogsten we met gepaste trots.

Tamara de Kroon,
bestuurder

2. Wie we zijn en waar we voor staan

2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam rechtspersoon	Zorggroep ENA
Adres	Bouwheerstraat 55
Postcode	3772 AL
Plaats	Barneveld
Telefoonnummer	0342- 479500
Identificatienummer Kamer van Koophandel	08083453
Identificatienummer NZa	300-0473
E-mailadres	info@zorggroeopena.nl
Internetpagina	www.zorggroeopena.nl
Toegelaten Wlz-functies	Verblijf (op grond van de Wlz), persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding en behandeling
Zorgverzekeringswet-functies	Eerstelijnsverblijf
Wmo gemeente Barneveld en gemeente Scherpenzeel	Dagbesteding, woonondersteuning
Doelgroepen	Cliënten met een aanvullende somatische zorgvraag en/of met een aanvullende psychogeriatrische zorgvraag met of zonder verblijf Cliënten met een aanvullende zorgvraag accent psychiatrische problematiek met of zonder verblijf
Werkgebied	Gemeenten Barneveld, gemeente Scherpenzeel (West-Veluwe Vallei)
Woonzorglocaties	Nieuw Avondrust (Voorthuizen) Ruimzicht (Barneveld) Huis in de Wei (Scherpenzeel)

2.2 Zorgvisie en kernwaarden¹

Missie - waar wij van zijn

Zorggroep ENA biedt ouderen in de regio West Veluwe - Gelderse Vallei zorg, behandeling, begeleiding, dienstverlening en welzijnsactiviteiten, al dan niet in combinatie met huisvesting of verblijf, met als doel de kwaliteit van leven en welbevinden te behouden of te vergroten. Het centrale motto daarbij is: 'Samen midden in het leven'.

¹ In 2022 hebben we met een brede groep collega's de visie aangescherpt in het verhaal van ENA en in nieuwe kernwaarden. De implementatie van het verhaal van ENA en de kernwaarden vindt plaats in 2023. Voor dit verslag gebruiken we daarom nog de op dat moment geldende visie en kernwaarden.

Visie - waar we voortdurend naar streven

Centraal bij zorggroep ENA staat de ouder wordende mens, die als volwaardig burger en als (participerend) lid van de samenleving ondersteuning nodig heeft bij zijn/haar vragen op het terrein van wonen, welzijn én zorg.

Zorggroep ENA heeft de ambitie om ouderen **midden in het leven** te laten staan. Daarmee bedoelen wij dat ouderen, ook wanneer zij aangewezen zijn op onze diensten of zorg, hun normale leven zoveel mogelijk voortzetten. Dit heeft consequenties voor de wijze waarop we zorg en diensten verlenen, namelijk voortdurend afgestemd zijn op de mogelijkheden en hulpvraag van de cliënt. Het vraagt van ons een werkhouding die gericht is op het ingaan op vragen en wensen passend bij de identiteit van de cliënt met een appel op de eigen mogelijkheden en die van het eigen sociale netwerk.

Kernwaarden vertaald naar onze belofte aan de cliënt

- **Eigen regie:** U bepaalt samen met uw naasten hoe u wilt wonen, welke zorg u wilt ontvangen en hoe u uw leven wilt indelen.
- **Aandacht en betrokkenheid:** Wij zijn betrokken bij uw leven. Wij gaan met aandacht, respect en geduld om met uw wensen, mogelijkheden en beperkingen.
- **Eerlijk en betrouwbaar:** Wij maken heldere afspraken onder meer over de zorg die u nodig heeft en de manier waarop u die wilt ontvangen. Wij zijn duidelijk en eerlijk over (on)mogelijkheden.
- **Goede sfeer:** Door gastvrijheid voorop te stellen heerst er in onze huizen een goede en ontspannen sfeer, die vriendelijk is.
- **Professioneel:** Onze medewerkers bieden u deskundige zorg.

Als medewerkers gaan wij in ons gedrag uit van bovenstaande kernwaarden en belofte.

2.3 Wat ons typeert

Zorggroep ENA helpt mee om de kwaliteit van het leven van cliënten zo veel als mogelijk te behouden en draagt bij aan het toevoegen van zin aan de dagen. Bij Zorggroep ENA is iedereen welkom, ongeacht levensovertuiging. Gastvrijheid is een vanzelfsprekendheid. Onze drie huizen bieden ruimte voor ontmoetingen. Er is vaak wel iets te doen. Winkeltjes, restaurants en leuke activiteiten zorgen voor levendigheid en gezelligheid. We richten ons op de wensen en behoeften van cliënten.

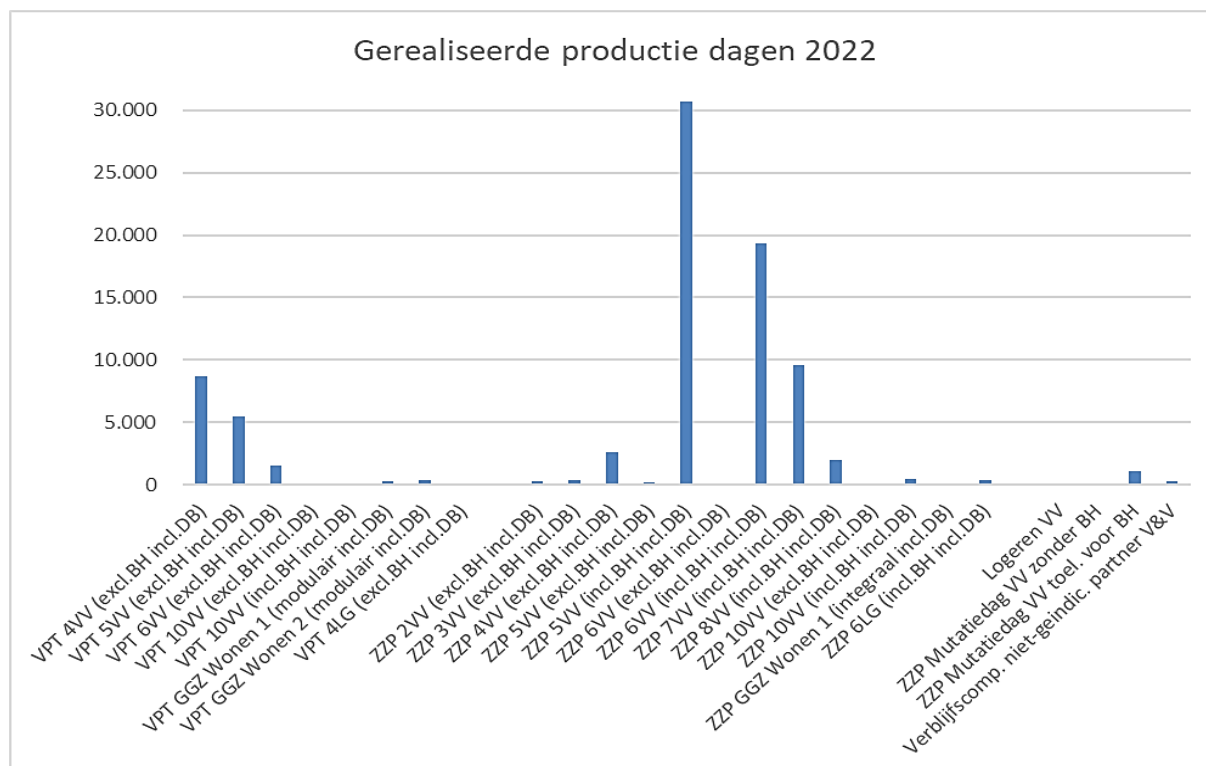
Zorggroep ENA werkt, passend bij het motto '**Samen midden in het leven**', samen met een grote groep vrijwilligers en betrokkenen uit de lokale gemeenschappen.

2.4 Voor wie we er zijn

Zorggroep ENA is er voor ouderen met complexe zorgvragen voortkomend uit somatische en/of psychogeriatrische ziektebeelden, al dan niet gecombineerd met een (tijdelijke)verblijf- of woonvraag. Deze ouderenzorg wordt vanuit de financieringsstromen Wlz, Zvw en WMO bekostigd.

Vanuit de Wlz is dat verblijf met en zonder behandeling in de vorm van ZPZ 4 t/m 8 en palliatieve terminale zorg (PTZ). In toenemende mate wordt deze zorg ook geboden met een bekostiging via een Modulair Pakket Thuis (MPT) of Volledig Pakket Thuis (VPT), passend bij de keuze voor scheiden van wonen en zorg. Dit is mogelijk voor cliënten wonend in de aanleunwoningen die direct verbonden zijn met onze locaties.

2.4.1 Samenstelling Wlz-indicaties



2.5 Bestuur toezicht en medezeggenschap

Zorggroep ENA heeft de Governancecode Zorg in haar organisatie toegepast. Hierna volgt een beschrijving van de taken en rollen van de raad van bestuur, raad van toezicht en medezeggenschapsorganen.

2.5.1 Samenstelling, bezoldiging bestuur

De raad van bestuur van Zorggroep ENA bestaat uit een enkelvoudige bezetting van de raad. Er is sprake van een bestuurder in de functie van voorzitter. In het reglement raad van bestuur is vastgelegd welke verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden de bestuurder heeft en hoe de relatie is tussen de medezeggenschapsorganen, belangrijke belanghebbenden en hoe mogelijke belangenverstrengeling kan worden voorkomen. De gedragscode Goed bestuur van de NVZD wordt toegepast. In 2022 waren er de volgende relevante nevenfuncties van de Raad van Bestuur:

Organisatie	Functie	Datum benoeming
Stichting Voor de Helden	Voorzitter bestuur	1 januari 2020

De raad van toezicht van Zorggroep ENA heeft in 2022 het inkomen van de voorzitter raad van bestuur getoetst aan de Wet Normering Topinkomens (WNT 2 klasse III).

2.5.2 Samenstelling, bezoldiging en werkwijze toezichthouders

De samenstelling van de raad van toezicht van Zorggroep ENA op 31 december 2022 was als volgt:

Naam	Rol	Aandachtsgebied	Benoemd/ herbenoemd	Aftredend
Dhr. C.E.W. Veenstra	Voorzitter	Facilitair, milieu en vastgoed	Oktober 2016/2020	2024
Mw. K.N. Kolenbrander	Lid	Kwaliteit van zorg en welzijn	Januari 2021	2025
Dhr. C. Hendriks	Lid	Financiën	Mei 2018/2022	2026
Dhr. R.J. Hald	Vice-voorzitter	Integriteit, IT, cultuur en veiligheid	Februari 2017/2021	2025
Mw. L.B. Bovendeert	Lid	Juridische Zaken en HR	Januari 2022	2026

Het volledige jaarverslag van de raad van toezicht is opgenomen als bijlage 4.

2.5.3 Samenstelling en werkwijze medezeggenschap

Cliëntenraad

Conform de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz) heeft Zorggroep ENA een centrale cliëntenraad (CCR) en per locatie een cliëntenraad (CR). Er is een medezeggenschapsregeling vastgelegd met de raad van bestuur. Hiervoor zijn modelreglementen van het LOC gehanteerd als basis.

De samenstelling van de CCR was in 2022:

- Dhr. R. Brand, onafhankelijk voorzitter
- Dhr. E. van den Broek, namens Nieuw Avondrust
- Dhr. P. Kuijt, namens Nieuw Avondrust
- Dhr. W.A. Burgering, namens Ruimzicht
- Dhr. G.P. de Jong, namens Ruimzicht
- Mw. I. Vlastuin, namens Huis in de Wei
- Mw. L. ter Burg, namens Huis in de Wei

Ondernemingsraad

Conform de Wet op de ondernemingsraden heeft Zorggroep ENA een ondernemingsraad. Er is frequent overleg met en zonder de bestuurder over het voorgenomen beleid en de personeelsbelangen. In het verslagjaar zijn enkele vacatures ontstaan in de ondernemingsraad.

Per 31 december 2022 had de OR de volgende samenstelling:

- Henriëtte van de Weetering, voorzitter, VIG ELV
- Drea Ariesen, VIG (locatie Huis in de Wei)
- Teuni Heiwegen, VIG (locatie Nieuw Avondrust)
- Henny Schouten, helpende plus (locatie Huis in de Wei)
- Gerard Niels, ambtelijk secretaris

3. Goede Zorg

3.1 Menselijke interactie en liefdevolle bejegening

Hoe wij dit doen

Bij Zorggroep ENA heeft elke cliënt een persoonlijke contactverzorgende die hem goed kent en nauw betrokken is bij hem en zijn naasten. Naast het persoonlijk contact tussen naasten en contactverzorgende wordt het contact en het plaats- en tijdonafhankelijk delen van informatie tussen de cliënt en naasten gefaciliteerd via het digitale cliëntportaal **Caren**. Wensen en behoeften nemen wij op in het zorgleefplan. Met behulp van het classificatiesysteem **MIKZO** en het instrument **Welzijn Voorop** wordt de informatie verzameld die belangrijk is om zo goed mogelijk bij de wensen en behoeften van de cliënt aan te sluiten. Ook wensen rondom de dagelijkse verzorging (ADL) en het verzorgen van de was worden hier afgestemd.

Om het beeld van de cliënt en zijn netwerk zo scherp mogelijk te krijgen vindt het eerste gesprek plaats in de thuisomgeving. Het **zorgleefplan** vormt het fundament van de dagelijkse zorg, waarbij **ONS**, het elektronisch cliëntendossier (ECD) van Zorggroep ENA, digitale ondersteuning biedt.

Ieder halfjaar en zo vaak als nodig wordt een **multidisciplinair overleg** (MDO) of zorgevaluatie gepland met de cliënt en/of diens (wettelijk) vertegenwoordiger. Hierin wordt het zorgleefplan besproken met de cliënt, diens vertegenwoordiger, de contactverzorgende en de andere betrokken disciplines. Ook bij Zorg Thuis wordt de zorg minimaal tweemaal per jaar geëvalueerd en zo vaak als nodig. Eventuele bijstellingen en wijzigingen worden vastgelegd in het zorgleefplan.

Evaluatie aandachtspunten menselijke interactie en liefdevolle bejegening 2022

	Doel	Realisatie	Effect
1.	Het cliëntproces is herijkt	In een multidisciplinair ontwerpteam is het hele proces herijkt en verbonden aan elkaar. Een coach van Waardigheid en Trots op Locatie heeft dit proces gefaciliteerd.	Overzicht beschikbaar voor collega's om hun weg beter te kunnen vinden. De processen die nog geëvalueerd moeten worden zijn in beeld.
2.	MDO is bijgesteld, vastgesteld en geïmplementeerd en draagt optimaal bij aan een passende invulling van de zorgvraag.	Er heeft een brede inventarisatie plaatsgevonden van de huidige werkwijze met als uitkomst een voorstel om het MDO en de zorgleefplanevaluatie te splitsen.	Er wordt in 2023 in een brede groep getoetst of het voorstel van splitsen van de werkwijze draagvlak heeft onder alle betrokken actoren.

3.	Vanaf het eerste contactmoment met Zorggroep ENA is er sprake van een luisterend oor. Er wordt warme aandacht en begrip beleefd door de cliënt en zijn omgeving.	Er is een vaste groep aandachtsvelders die onder begeleiding van de welzijnscoach hun taken in de teams uitvoeren. Aan deze aandachtsvelders zijn de woon-welzijnsmedewerkers toegevoegd.	Waardevolle momenten zijn steeds onder de aandacht. Aandachtsvelders en medewerkers complementaire zorg maken de collega's bewust van hun invloed op dit gebied. Er is meer kennis over de kleine momenten die van grote toegevoegde waarde zijn. Dat draagt bij aan het welzijn en zingeving van de cliënten.
4.	Cliënten hebben altijd het juiste zorgprofiel, zodat passende zorg geboden wordt.	De ontwikkelde indicatiesystematiek is geïmplementeerd in de zorgteams. Klantadvies & Bemiddeling monitort het proces continu.	De indicaties zijn op orde. Hierdoor kan passende zorg geboden worden.
5.	Persoonsgerichte benadering bij onbegrepen gedrag is geborgd.	Er zijn 8 gespecialiseerd verzorgenden psychogeriatric opgeleid tot experts. Medewerkers zijn geschoold in het herkennen en omgaan met onbegrepen gedrag. Vanaf augustus 2022 is een verpleegkundige specialist GGZ ingezet om naast zijn behandelrol de teams nog verder te coachen in een goede omgang met onbegrepen gedrag en meer comfort in het werk.	Er is volop ingezet op vergroting van de kennis. Zowel in het werk als in het lokaal. Vooral het meelopen en coachen on the job helpt om kennis en kunde te vergroten.
6.	Het is duidelijk of het inzetten van de psycholoog als regiebehandelaar bij PG meerwaarde heeft om de persoonsgerichte benadering bij onbegrepen gedrag nog beter te borgen.	Vanaf juni 2022 is er in 2 PG-teams in pilotvorm geëxperimenteerd met deze nieuwe werkwijze.	De bevindingen zijn positief. Leereffect voor het team, minder escalaties. De ingezette uren laten echter een onbedoelde stijging zien bij zowel de SO als de psycholoog. Hierop wordt in Q1 en Q2 2023 bijgestuurd.
7.	Het cliëntverhaal wordt beter benut.	De procedures voor het ophalen en benutten van het cliëntverhaal zijn aangescherpt en opnieuw gedeeld met medewerkers. Dit is onderdeel van de MIKZO-scholingen.	We zien in toenemende mate het effect van de ingezette aanscherping. Het aantal dossiers waar een cliëntverhaal aanwezig is groeit.
8.	De risicosignalering is geborgd.	De risicosignalering is opgenomen onder klinimetrie. Op deze wijze is de risicosignalering beter navolgbaar.	In de praktijk is het gebruik van de risicosignalering onder klinimetrie onvoldoende geïmplementeerd. Hier wordt in 2023 op bijgestuurd.
9.	Er wordt informatief en efficiënt gerapporteerd.	Er is in 2022 door 7 zorgteams geëxperimenteerd met de methodiek SOEP rapporteren. Daarnaast is er een concept-procedure opgesteld met eenduidige afspraken rondom rapporteren.	De eerste ervaringen zijn positief. De methodiek wordt in 2023 geëvalueerd. De procedure wordt in 2023 vastgesteld.

3.2 Goede (medische) behandeling en zorg

Hoe wij dit doen

De aandacht voor kwaliteit en veiligheid heeft Zorggroep ENA belegd in diverse domeingroepen en de kwaliteitscommissie. Zij zorgen voor richting en ondersteuning in scholing, preventie, hulpmiddelen, toetsing, evaluatie en verbeterplannen. Zo zijn er de domeingroepen Medicatieveiligheid, Valpreventie en bewegen, Onbegrepen gedrag en onvrijwillige zorg, Welzijn en informele zorg, Hygiëne en infectiepreventie, huidletsel en continentie en Innovatie, Zorgtechnologie en Voorzieningen. Jaarlijks worden de zorginhoudelijke kwaliteitsindicatoren gemeten, zodat zicht ontstaat op verbeterpunten en gericht kan worden geleerd en verbeterd. Via MIM- en MIC-registratie worden incidenten en gevaarlijke situaties geregistreerd. De mogelijkheid voor cliënten en naasten om klachten en verbeterpunten in te dienen levert ook verbeterinformatie op. We blijven proactief in gesprek met cliënten en naasten om zo ervaringen en feedback op te halen. Ook de waarderingen die verkregen worden via Zorgkaart Nederland geven input voor verbetering.

In de behandeling werken wij samen met specialisten ouderengeneeskunde, verpleegkundig specialisten, psychologen, ergotherapeuten, fysiotherapeuten, diëtisten en logopedisten van Novicare. Novicare levert ook de Wzd-functionaris. Sinds 2020 is Zorggroep ENA een erkende opleidingsplaats. We leiden samen met Novicare specialisten ouderengeneeskunde (SO) en verpleegkundig specialisten op.

Er wordt continu geïnvesteerd in het op peil houden van de verpleegkundige kennis. Zo zijn er per locatie verpleegkundige overleggen en is er een ENA-breed verpleegkundig overleg. Knelpunten in de praktijk worden hier besproken, alsmede casuïstiek.

Het verpleegkundig team is 24/7 bereikbaar volgens een rooster. Het team werkt in de dag en de avond als vraagbaak voor collega's en triage voor de arts.

Iedere locatie heeft een kwaliteitsverpleegkundige. Deze kwaliteitsverpleegkundige is mede verantwoordelijk voor het bewaken en bevorderen van de kwaliteit van zorg en leven op de locatie. De kwaliteitsverpleegkundige vormt een verbindende schakel tussen de teams en allen die op de betreffende locatie bij de kwaliteit van zorg en leven betrokken zijn.

Evaluatie aandachtspunten goede (medische) behandeling en zorg

	Doel	Realisatie	Effect
1.	De investeringen in het werken volgens de veilige principes zijn in samenwerking met de Verpakapotheek en andere samenwerkende apotheken voor de intramurale en extramurale zorg geborgd.	Er is een nauwe samenwerking met de Verpakapotheek. De werkwijze wordt continu geëvalueerd. Het beleid voor de extramurale zorg is herijkt en geïmplementeerd. De kwaliteitsverpleegkundigen zijn contactpersoon richting de apotheken. Voor de ELV is samenwerking aangegaan met een nieuwe apotheek.	Korte lijnen met apotheken. Waar nodig kan snel geschakeld worden, zodat een veilig medicatieproces steeds geborgd is.

2.	Teams hebben het systematisch bespreken en leren van medicatie-incidenten in hun teambespreking geborgd.	Op iedere locatie is (de rol van) coördinator MIC gestart die samen met de MIC-verwerkers de incidenten 2-maandelijks evalueert. De MIC-verwerker bespreekt dit vervolgens in het team. Er wordt gebruik gemaakt van een format.	Besprekingen vinden systematisch plaats in de teams. In HIDW, waar dit volledig geïmplementeerd is, is afname van de medicijnincidenten zichtbaar met uitzondering van een piek in december 2022. In RZ en NA is een effect op het aantal incidenten nog niet merkbaar.
3.	Op de dagopvang wordt gewerkt volgens de veilige principes medicatieveiligheid.	Het protocol is geëvalueerd en aangepast aan de veilige principes.	Er zijn geen onduidelijkheden meer over taken en verantwoordelijkheden.
4.	Er wordt op juiste wijze omgegaan met onvrijwillige zorg.	Alle zorgverantwoordelijken zijn geïnstrueerd over signaleren en registreren. Voor de cliënten ZT zijn mogelijkheden en kaders voor toepassen van onvrijwillige zorg opgenomen in de beleidsnotitie en gedeeld in het team. De veranderingen rondom wetgeving zijn in beeld. Er is nauwe samenwerking met de Wzd-functionaris. De GVP'ers hebben in een aantal teams het "strokenspel" gespeeld om bij medewerkers verdere bewustwording te creëren rondom het toepassen van onvrijwillige zorg.	Het toepassen van onvrijwillige zorg wordt zoveel mogelijk voorkomen. De wijze waarop dit gebeurt, is volgens beleid en geldende wetgeving.
5.	Wonden worden zoveel mogelijk voorkomen.	Beleid huidletsel is ontwikkeld en vastgesteld. Het implementatieproces is vertraagd door uitval van de wondverpleegkundigen. Er is externe deskundigheid en ondersteuning georganiseerd om het proces te borgen. In locatie HIDW heeft coaching on the job plaatsgevonden in de teams.	Het implementatieproces is nog niet goed op gang gekomen. De vervolgstappen worden in 2023 opgepakt.
6.	Er zijn duidelijke afspraken rondom omgaan met continentieproblematiek	Er is een concept continentiebeleid opgesteld.	Het beleid moet nog vastgesteld en geïmplementeerd worden. Dit krijgt vervolg in 2023.
7.	Medewerkers herkennen signalen van huiselijk geweld en weten welke route te bewandelen.	Het beleid meldcode huiselijk geweld is geactualiseerd en vastgesteld. ENA heeft zich aangesloten bij de allianties in Scherpenzeel en Barneveld. De familiebegeleiders die in november 2022 gestart zijn hebben een coördinerende rol in dit proces. 33 medewerkers hebben de e-learning Huiselijk Geweld gemaakt.	De implementatie is nog onvoldoende van de grond gekomen. Dit wordt in 2023 verder opgepakt.

		Er is een plan van aanpak gemaakt voor de verdere implementatie.	
8.	Er wordt doelmatiger gewerkt doordat medewerkers goed kunnen goed triageren. Zij weten welke informatie te verzamelen voor het consulteren van een verpleegkundige of arts.	Alle verpleegkundigen hebben een opfriscursus triageren gevolgd. De VIG'ers hebben een volledige training triage gevolgd. Zij weten hoe te handelen in de praktijk.	Betere triage, tijdens triage direct benodigde informatie paraat, duidelijkere vraagstelling tijdens telefoontjes, minder 'onnodige' telefoontjes. Er zijn nog verbetermogelijkheden in het consequent bellen van de verpleegkundige. De dagwaarneemlijn van Novicare maakt het mogelijk om ook via die weg data te verzamelen waarmee beter nagegaan kan worden waar nog kennis ontbreekt t.a.v. triage.
9.	De positie van de verpleegkundige is verduidelijkt, waardoor doelmatiger gewerkt kan worden.	Iedere afdeling heeft een verpleegkundige. De afstemming van de kwaliteitsverpleegkundige met de verpleegkundige, ondersteunende diensten, klantadvies en locatieleider is verbeterd. De functiebeschrijving van kwaliteitsverpleegkundige is vastgesteld. De functie verpleegkundige met een uitwerking van de verschillende verpleegkundige rollen volgt in 2023.	De actievere inzet van de verpleegkundigen met coördinerende rol heeft een positieve invloed op de organisatie van zaken in het team. Zij vormen de verbinding binnen maar ook buiten het team. De functieomschrijving ligt voor goedkeuring voor in 2023.
10.	Er wordt gelijkwaardig samengewerkt met behandelaren waardoor de inzet efficiënt is.	De kwaliteitsverpleegkundigen sluiten aan bij het top-teamoverleg van Novicare. Op deze manier zijn de lijnen kort rondom delen van informatie. Maandelijks is er op beleidsniveau een afstemmingsoverleg met Novicare. Het thema gelijkwaardig samenwerken is continu onderwerp van gesprek.	Het is niet overal even makkelijk om elkaar goed te vinden. In 2023 gaan we verder in gesprek met elkaar op basis van de Koers 2026 van ENA.

3.2.1 Onvrijwillige zorg

Zorggroep ENA werkt sinds 2018 met een domeingroep Onbegrepen gedrag en onvrijwillige zorg. Vanuit deze domeingroep is het terugdringen van onvrijwillige zorg al langer onder de aandacht. In de domeingroep participeert de Wzd-functionaris, waardoor de domeingroep

ook fungeert als Wzd-commissie. De domeingroep signaleert en adviseert op zaken die onbegrepen gedrag en onvrijwillige zorg raken.

Binnen Zorggroep ENA is in ieder team een gespecialiseerd verzorgende psychogeriatric (GVP) opgeleid. Zij vervullen samen met de verpleegkundigen de rol van zorgverantwoordelijke. Zij kunnen proactief ingezet worden bij onbegrepen gedrag. Er vinden structureel gedragssprekuren plaats, waaraan contactverzorgenden, GVP'ers, een psycholoog en een SO deelnemen. Alle medewerkers met cliëntencontact zijn geschoold met betrekking tot de Wzd. De specifieke acties die in 2022 ingezet zijn rondom verdere bewustwording van de inzet van onvrijwillige zorg staan benoemd onder punt 4 in de bovenstaande tabel.

De cliëntenraad, bestuurder en teamleiders hebben in 2020 kennis gemaakt met de cliëntvertrouwenspersoon die vanuit Zorgbelang Arnhem is toegewezen aan Zorggroep ENA. Deze heeft de locaties in 2022 bezocht.

In 2022 is bij 20 unieke cliënten een vorm van onvrijwillige zorg toegepast. Twee cliënten kwamen wonen bij Zorggroep ENA met een Rechterlijke Machtiging. De volledige analyses van het eerste en tweede halfjaar 2022 van de toegepaste onvrijwillige zorg zijn opgenomen in de bijlage.

3.3 Gezond eten, drinken en bewegen

Hoe wij dit doen

Bij Zorggroep ENA wordt er waar mogelijk gekookt in de gezamenlijke huiskamers of buurtkamers. Teams kunnen hiernaast ook voor bepaalde dagen in de week een beroep doen op gedeeltelijk of gehele ondersteuning door de centrale keuken (*hybride koken*). Er zijn ook mensen die bij voorkeur eten in het restaurant of af en toe uit eten gaan in het eigen restaurant op de locaties. Er wordt iedere dag vers gekookt. De menukeuze komt tot stand op basis van de aangegeven wensen. De beleving vinden we belangrijk. Of het nu om hulp bij de bereiding gaat of om de geur, smaak of sfeerbeleving, eten en drinken vormen waardevolle momenten op een dag. Ter ondersteuning van de bereiding van de maaltijden en eet- en drinkmomenten zijn woon-welzijnsmedewerkers actief in de gezamenlijke huis- of buurtkamers.

Rondom het bewegen wordt in toenemende mate samengewerkt tussen de fysiotherapeuten, bewegingsagoog, collega's uit de zorgteams, familie en vrijwilligers. Daarbij wordt het dagelijkse ritme als uitgangspunt genomen. Veel potentiële beweegmomenten zitten immers in de dagelijks terugkerende activiteiten. Zowel op de gezamenlijke huiskamers, in de eigen gang als in de algemene ontmoetingsruimtes op locatie, is een regelmatig aanbod van activiteiten. Hierbij vormen ontmoeting, ontspanning, muziek en bewegen een mooie laagdrempelige uitnodiging voor het in beweging blijven, wat zichtbaar tot veel plezier leidt.

Evaluatie aandachtspunten gezond eten en drinken en bewegen 2022

	Doel	Realisatie	Effect
1.	Cliënten eten bij Zorggroep ENA lekker, gezellig en gezond en zoveel mogelijk als thuis.	De visie op eten en drinken is in een breed gezelschap ontwikkeld en vastgesteld. Daarnaast is gestart met een	Er is een helder kader gevormd met elkaar waaraan gerefereerd kan worden in de praktijk.

		leveranciersselectie. Criterium is dat zij het uitvoeren van de visie zo goed mogelijk ondersteunen. In twee teams is een start gemaakt om te gaan werken volgens de nieuwe visie.	De pilots zijn nog pril en worden vervolgd in 2023. De leveranciersselectie is in vergevorderd stadium en wordt afgerond in 2023.
2.	Cliënten ontvangen goede mondzorg. Door preventief te handelen worden mondproblemen voorkomen.	Het mondzorgbeleid is geëvalueerd en vastgesteld. Overleg met Pro-Da vindt structureel plaats. Het implementeren van het beleid wordt ondersteund door de aandachtsvelders.	Er is een gedeeld kader van waaruit gewerkt kan worden. Er is nog aandacht nodig voor de verdere implementatie en borging is de teams. Dit krijgt in 2023 vervolg.
3.	Slikproblemen worden tijdig herkend door medewerkers. Zij handelen op de juiste wijze om verslikking te voorkomen.	Het beleid slikproblemen is geëvalueerd en vastgesteld. Scholingen voor hoe om te gaan met slikproblemen worden structureel aangeboden voor medewerkers en vrijwilligers. Er is gestart met een pilot slikspreekuur door de logopedist en diëtist om cliënten beter in beeld te houden en medewerkers beter te ondersteunen.	Er is een gedeeld kader van waaruit gewerkt kan worden. Aandacht voor verdere implementatie en borging wordt in 2023 opgepakt.
4.	Signalen van ondervoeding en obesitas worden tijdig gesignaleerd door medewerkers. Zij handelen op de juiste wijze ter voorkoming van verdere achteruitgang van de cliënt.	Er is een richtlijn risico op ondervoeding en een richtlijn obesitas opgesteld. Deze zijn in concept gereed.	De richtlijnen worden in 2023 vastgesteld en de benodigde implementatie wordt opgepakt.
5.	Het bewegen van cliënten is geïntegreerd in het leven van alledag om zo lang mogelijk functies te behouden en hiermee eigen regie.	Het beweegbeleid is geïmplementeerd. Er zijn met diverse opleidingen samenwerkingsverbanden voor het begeleiden van stagiaires beweegagogen. Er heeft een themaweek valpreventie en bewegen plaatsgevonden. Rondom andere (inter)nationale sportevenementen is extra aandacht geweest voor bewegen. Om fietsen te stimuleren zijn er motomeds met beeldschermen aangeschaft voor meerdere locaties.	Met de inzet van de beweegagoog zijn de lijnen kort naar de teams en fysiotherapeut. In 2023 worden de woon-welzijnsmedewerkers gecoacht door de beweegagoog hoe zij in de huiskamer bewegen kunnen integreren in dagelijkse situaties.
6.	Uitvoeren pilot om te onderzoeken of een specifiek beweegaanbod aan cliënten met parkinson hen in beweging kan houden of laten komen.	Gedurende 6 maanden is een specifiek beweegprogramma aangeboden aan 7 parkinsonpatiënten in HIDW. De resultaten hiervan waren heel positief op zowel fysiek als mentaal vlak.	Cliënten voelen zich fysiek beter. Hebben baat bij het lotgenotencontact. De fysiotherapie kan doelmatiger ingezet worden. Goede

			signaleringsfunctie door de beweegagoog. De pilot is postief afgerond. Het is nu een staande werkwijze met naast een groep in HIDW ook een groep in NA en RZ.
--	--	--	---

3.4 Complementaire zorg en zingeving

Hoe wij dit doen

Binnen Zorggroep ENA wordt gewerkt met het instrument **Welzijn Voorop**. Het helpt medewerker, cliënt en naasten om naar boven te halen wat de werkelijke behoeften en verlangens zijn van de cliënt. Deze worden vastgelegd in het zorgleefplan (ZLP).

Er wordt aansluitend op de geïnventariseerde wensen en behoeften een breder pallet aan aanvullende zorg geboden. Zo wordt bij Zorggroep ENA een **muziektherapeut** ingezet, zowel in de groep als individueel. Er zijn tal van recreatieve activiteiten, maar ook vormen van complementaire zorg zoals **handmassage** en **aromatherapie**.

In de laatste levensfase richten we ons op **comfortzorg**. Hiervoor is een team buddy's opgeleid en er is een **verpleegkundige palliatieve zorg**. Ook is de samenwerking met de vrijwilligers palliatieve terminale zorg opgestart. In deze fase kan bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van koppelbedden en waakmanden.

Naast de diverse activiteiten in de groepen en individueel biedt Zorggroep ENA ook **dagopvang**. Cliënten vinden hier aanspraak, gezelligheid en structuur en zij delen eetmomenten.

Van oudsher is aan het thema zingeving invulling gegeven door predikanten uit de verschillende kerkgenootschappen. Er zijn eerste stappen gezet om dit thema breder te benaderen, waarbij zingeving niet alleen vanuit religie benaderd wordt.

Evaluatie aandachtspunten complementaire zorg en zingeving 2022

	Doel	Realisatie	Effect
1.	Het op een juiste manier ophalen van wensen en behoeften met behulp van het instrument Welzijn Voorop is geïntegreerd in het herijkte cliëntproces.	De thuisbezoekers bespreken deze wensen en behoeften tijdens het thuisbezoek. Het instrument is gegroeid naar een methode en ingebed in het cliëntproces. Naast de aandacht die de contactverzorgende heeft voor de wensen en behoeften van de bewoner worden de woon-welzijnsmedewerkers gestimuleerd hier een rol in te spelen en hun "ontdekkingen"	Door het huisbezoek leer je de aankomende bewoner kennen in zijn eigen omgeving, waardoor gewoontes en behoeften beter in beeld komen dan wanneer iemand zich al heeft aangepast in zijn nieuwe omgeving. Deze informatie wordt gedeeld in het ZLP zodat hier afspraken over gemaakt kunnen worden.

		te delen met de contactverzorgende, zodat deze informatie ook een plek in het ZLP krijgt.	Doordat de woon-welzijnsmedewerker tijd heeft om met de bewoner gesprekken te voeren en te observeren waar de bewoners blij van worden, komen wensen en behoeften beter in beeld en kunnen zij hier direct op inspelen. Het instrument is nog niet bij alle woon-welzijnsmedewerkers bekend. Dit staat voor 2023 op de planning.
2.	Er is een gezellige, huiselijke, rustige sfeer in de gezamenlijke huiskamers en in de locatie.	Er is een functiebeschrijving voor woon-welzijnsmedewerker opgesteld. Er zijn medewerkers geworven en gestart. Zij zijn ingewerkt en gecoacht door de welzijnscoach. Zij zijn in kennis en kunde gecoacht om op natuurlijke wijze in te kunnen spelen op de welzijnsmomenten in het dagelijkse ritme. Op alle huiskamers worden woon-welzijnsmedewerkers ingezet.	Woon-welzijnsmedewerkers hebben handvatten om een gezellige, huiselijke, rustige sfeer in de huiskamer te creëren. De implementatie heeft fasegewijs plaatsgevonden. Evaluatie en waar nodig bijstelling of een vervolg van de implementatie vindt plaats in 2023.
3.	Er wordt optimale palliatieve (terminale) zorg verleend.	Het beleid palliatieve zorg is ontwikkeld en vastgesteld. Er is geïnvesteerd in de uitbreiding en het delen van kennis rondom palliatieve zorg om deze werkwijze verder te ontwikkelen en breed in de zorgteams te implementeren. De palliatief verpleegkundige en het opgezette netwerk van buddy's hebben hierin een grote rol. Het zorgpad stervensfase is geïmplementeerd. Zaken als bekendheid rondom aanvraag en werkwijze zijn hierin meegenomen.	Op afdelingsniveau is meer gerichte aandacht voor de bewoner en zijn naasten in de laatste levensfase. Complementaire zorg wordt meer ingezet. Er wordt indien nodig ook extra personeel ingezet om de juiste zorg te kunnen leveren. Borging van het beleid staat nog aan het begin. Door het wegvallen van buddy's is er geen continuïteit in aanspreekpunt. Scholingen vinden nu op afdelingsniveau plaats, wat duidelijkheid schept. Teams ervaren nog een drempel om met het zorgpad stervensfase te starten. Acties worden in 2023 vervolgd.
4.	Complementaire zorg (CZ) is meer zichtbaar. CZ wordt meer geïntegreerd in de dagelijkse	Er is een folder ontwikkeld en vastgesteld.	Complementaire zorg krijgt steeds meer bekendheid binnen ENA, waardoor meer

	zorg. Er wordt meer gebruik gemaakt van de beschikbare ruimtes en materialen.	Er heeft voorlichting plaatsgevonden aan naasten, GVP'ers, buddy's en VPTZ (vrijwilligers PTZ). Er zijn 10 medewerkers complementaire zorg opgeleid. Zij hebben zich verder ontwikkeld in het methodisch werken (observeren, signaleren, doelen aanmaken, evalueren, continueren). Er zijn observatiekaarten ontwikkeld.	bewoners deze zorg ontvangen. Ook zien we dat dit bij afwezigheid van een van de medewerkers CZ, op een aantal locaties ook door andere collega's wordt opgepakt. De folder zorgt voor meer bekendheid over wat CZ inhoudt en maakt het voor anderen ook toegankelijker om het zelf toe te passen. De observatiekaart is ondersteunend bij het rapporteren, waardoor dit minder tijd kost.
5.	Het ophalen, vastleggen en benutten van het levens/cliëntverhaal is onderdeel van het cliëntproces. Het biedt informatie om beter aan te kunnen sluiten bij de wereld van de cliënt.	Het ophalen van het cliëntverhaal is opgenomen in het cliëntproces. Daarnaast is gestart met maandelijkse gespreksgroepen per locatie. Per maand een thema. Bewoners worden uitgenodigd. De zinvolle dingen worden gerapporteerd als aanvulling op het cliëntverhaal. Collega's kunnen aansluiten bij de gespreksgroep om te ervaren hoe dit gaat, zodat ze het eventueel zelf op de huiskamer ook kunnen doen. Het belang van het cliëntverhaal wordt ook steeds meegenomen in familieavonden.	Er is structureel aandacht voor het levensverhaal. Dit draagt bij aan zingeving en levert hulpvolle informatie op voor het bieden van persoonsgerichte zorg. Bij RZ en HIDW zijn de gespreksgroepen operationeel. Bij NA moeten die nog gestart worden.
6.	Medewerkers hebben handvatten hoe zij levensvragen herkennen en weten hoe hiermee om te gaan.	Er is een handreiking ontwikkeld en inhoudelijk vastgesteld. Het document laat collega's kennismaken met het ABC-model en het diamantmodel van Carlo Leget. Het ABC-model geeft duidelijkheid over ieders rol en taak hierin. Het Diamantmodel geeft duidelijkheid omtrent thema's die voor zingeving van invloed kunnen zijn.	Er is een beslissing genomen welke kant we met ENA op willen gaan op het gebied van zingeving en geestelijke ondersteuning. Diverse betrokkenen hebben hun samenwerking toegezegd. Het ABC-model en het diamantmodel zullen het uitgangspunt vormen voor de scholingen in het komende jaar.
7.	Er is inzicht in de doelmatigheid van de organisatie, vorm en diversiteit van aanbod van de dagopvang.	Dit punt wordt meegenomen naar 2023.	N.v.t.

4. Welzijn bevorderende omgeving

4.1 Zorgtechnologie en procesinnovatie

Hoe wij dit doen

Zorggroep ENA heeft aandacht voor **zorgtechnologie** die ingezet wordt ter ondersteuning van het welzijn van cliënten en medewerkers. In de zorg en in het werk wordt door het **ZorgLab** met collega's en cliënten gekeken welke vraagstukken en verbeterwensen zich voordoen. Er kan eerst op kleine schaal worden geëxperimenteerd, zodat we in deze creatieve oplossingsgerichte fase belemmering en vertraging zoveel als mogelijk voorkomen. Wanneer de bevindingen positief zijn, schalen we verder op. Zorggroep ENA laat zich inspireren door andere zorgaanbieders en branches.

Evaluatie aandachtspunten zorgtechnologie en procesinnovatie 2022

	Doel	Realisatie	Effect
1.	Ambitie en visie op zorgtechnologie is meer vormgegeven en geconcretiseerd.	De visie op zorgtechnologie is geformuleerd en vastgesteld. Zorglab heeft werk- en toetswijze beschreven om te beoordelen of een experiment al dan niet doorgaat. Zorglab is onderdeel van de domeingroep Innovatie, Zorgtechnologie en Voorzieningen.	Er zijn gedeelde uitgangspunten geformuleerd waarop de verdere ontwikkeling van zorgtechnologie gebaseerd kan worden. In 2023 worden hier verdere stappen in gezet.
2.	Er zijn betere oplossingen gevonden om vrijheid en veiligheid te kunnen bieden.	Inzet van de Medido (medicijn dispenser) Inzet van de Momobedsense (een sensor onder de matras). Deze registreert verschillen in druk wanneer de cliënt zich beweegt in bed. Inzet tiny robots: Tessa en Sonnex slaaprobot Inzet camera's	Cliënten hebben langer eigen regie op medicijngebruik. Overzicht over bewoners, vertrouwen, tijdswinst, rust, persoonsgerichte zorg, veilige zorg. Aanspraak en rust voor de cliënt. Vergroten veiligheid
3.	Het internet- en wifinetwerk is verbeterd en uitgebreid en de digitale werkomgeving is geoptimaliseerd. Het aantal applicaties dat in gebruik is, is teruggebracht.	De functionaliteiten Teams en Sharepoint zijn ingevoerd. Diverse applicaties zijn ondergebracht in AFAS.	Betere ondersteuning digitaal werken.
4.	De opslag van materialen en hulpmiddelen is efficiënt en overzichtelijk.	Er is onderzocht op welke wijze de opslag van materialen en hulpmiddelen overzichtelijk en goed ingericht kan worden.	Opschoning van de huidige contracten en afbouw van huur hulpmiddelen. Overeenkomst met externe partij voor opslag en voorraadbeheer.

4.2 Wooncomfort

Hoe wij dit doen

Als een cliënt bij Zorggroep ENA komt wonen, richt hij het appartement in naar eigen wens en met eigen spullen. De facilitaire dienst zorgt voor schoonmaak van de appartementen en algemene ruimtes. Zorggroep ENA vindt het belangrijk dat de cliënten een prettig wooncomfort ervaren, binnen en buiten, ongeacht seizoenomstandigheden en dat de inrichting van de (huis)kamers aansluit bij de beleving en leefstijl van de cliënten.

Evaluatie aandachtspunten wooncomfort 2022

	Doel	Realisatie	Effect
1.	De fysieke omgeving is beter aangepast zodat het welbevinden en functioneren van mensen met dementie positief beïnvloed wordt.	In RZ is een eerste oriëntatie gedaan naar aanpassingen die de elementen veiligheid, oriëntatie en herkenbaarheid beïnvloeden.	De aanpassingen voor De Biezen worden in 2023 uitgevoerd. De aanpassingen voor de overige huiskamers wordt verder voorbereid in 2023 en uitgevoerd in 2024.
2.	Er zijn vervolgstappen gezet ter voorbereiding op realisatie van het concept voor beschermd wonen of onderdelen daarvan.	Er is een haalbaarheidsstudie uitgevoerd bij NA op comfort en klimaat, zorgtechnologie, lokale samenwerkingspartners, bekostiging en zorgexploitatie en contractafspraken met Woningstichting Barneveld.	Haalbaarheid is in beeld voor Zorggroep ENA en Woningstichting Barneveld. Bij een positief besluit volgt fase voor een plan van eisen als basis voor het definitief ontwerp. Wordt verder opgepakt in 2023.
3.	De buitenterreinen rondom de locaties zijn meer en beter betrokken bij de leefomgeving.	Hier zijn geen acties op ingezet in 2022.	N.v.t.

4.3 Sociale omgeving

Hoe wij dit doen

De bijdrage van vrijwilligers en naasten is onmisbaar voor het welzijn van de cliënten in de dagelijkse aandacht en begeleiding. Bij Zorggroep ENA zijn **circa 400 vrijwilligers** actief. Zij worden ingezet bij tal van activiteiten.

Naasten vormen een belangrijke factor in het leven van cliënten. Zij staan het dichtst bij en kennen de cliënt het beste. Zorggroep ENA stimuleert en ondersteunt naasten om zoveel mogelijk hun rol te blijven vervullen, ook als hun naaste bij Zorggroep ENA woont. Zij worden als volwaardige partner betrokken in de zorg voor de cliënt.

Evaluatie aandachtspunten sociale omgeving 2022

	Doel	Realisatie	Effect
1.	De verbinding en samenwerking tussen vrijwilligers en naasten is opnieuw ingericht door implementatie van de functie coördinator informele zorg.	Gedurende het jaar is gekozen voor de functie familiebegeleider en niet voor coördinator informele	Meer betrokkenheid familie, meer ondersteuning voor het team, meer aandacht voor de cliënt.

		zorg. Er zijn 4 familiebegeleiders gestart.	
2.	Ontwikkelwensen van vrijwilligers zijn opgehaald. Tevens zijn de ontwikkelbehoeften van teams t.a.v. ontwikkeling vrijwilligers opgehaald.	Eind 2021 zijn de ontwikkelwensen opgehaald. Dit is niet opnieuw in 2022 uitgevoerd. De uitvraag in de teams heeft niet structureel plaatsgevonden. Op basis van ingeschatte behoefte is de vrijwilligers de scholing onbegrepen gedrag aangeboden.	Wordt in 2023 samen met Leren & Ontwikkelen verder opgepakt.
3.	We trekken in 2022 meer jongere vrijwilligers aan.	De doelgroep van vrijwilligers verandert. Zorggroep ENA wil hier op inspelen en werkt aan een passende inzet van vrijwilligers uit verschillende generaties.	Wordt vervolgd in 2023.
4.	Het bestaande netwerk van de cliënt wordt optimaal betrokken bij wonen en welzijn van de cliënt.	Er is een pilot uitgevoerd op basis van de samenspelscan, workshop en familieavond weer dichterbij elkaar te komen als team en mantelzorgers, en de familieparticipatie weer een impuls te geven. Er is een pilot uitgevoerd met thuisbezoeken om vanaf de start elkaars verwachtingen goed te managen en een warme landing te kunnen creëren voor de cliënt.	Bewustwording aan beide kanten waardoor men elkaar beter vindt. Bewoners en familie ervaren het als eerste kennismaking en eerste verbinding met de nieuwe woonomgeving. De contactverzorgende, het team en de SO ervaren het als prettig dat er voor de verhuizing al informatie is van de bewoner. Dit ontlast en geeft meer ruimte voor kennismaking op de dag zelf. Het managen van verwachtingen en concretiseren van ieders bijdrage aan de zorg na verhuizing naar Zorggroep ENA vraagt nog meer aandacht.

4.4 Zorg voor de omgeving en duurzaamheid

Om een gezonde organisatie te kunnen blijven, willen wij ook bijdragen aan het gezond houden van onze omgeving. Wij dragen bij aan het verduurzamen van de zorgsector door als zorgorganisatie te proberen onze voetafdruk op het milieu te verkleinen.

Hoe wij dit doen

Zorggroep ENA draagt met behulp van het overheidsprogramma Green Deal Duurzame Zorg voor Gezonde Toekomst bij aan een beter klimaat met minder CO₂-uitstoot en een circulaire economie. We werken aan een zorgomgeving die uitnodigt tot gezond gedrag van cliënten, medewerkers en bezoekers en aan het verminderen van medicijnresten in het oppervlaktewater en grondwater. We vinden het in relatie tot alle andere opgaven realistisch om meer tijd te reserveren voor deze ambities.

Evaluatie aandachtspunten omgeving en duurzaamheid 2022

	Doel	Realisatie	Effect
1.	Het bronzen keurmerk is behouden.	Participatie aan de Green Deal Zorg Foodvalley. Er is een concept voorstel voor Green Team opgesteld. Het concept Duurzaam Inkoopbeleid ENA is opgesteld. Ligt voor ter vaststelling in ENA Kompas.	De participatie in de Green Deal Foodvalley leidt tot halen en brengen van best practices, verhogen van het kennisniveau en deelname aan collectieve activiteiten bij meerwaarde voor ENA. Wordt verder opgepakt in 2023. Wordt verder opgepakt in 2023.
2.	In relatie tot het meerjarenonderhoudsplan is duurzaamheid een gespreksonderwerp met woningstichting Barneveld en Woonstede.	Voor alle locaties worden de mogelijkheden voor energie reductie en opwekking van energie onderzocht i.s.m. verhuurders (als dat van toepassing is)	Energieverbruik en kosten zijn in beeld en worden nu maandelijks gemonitord. Voor opwekking van alternatieve energiebronnen is een voorstel voor plaatsing PV-panelen in RZ goedgekeurd met uitvoering in maart 2023. Plaatsing van PV-panelen in de huurlocaties staan in 2024 gepland voor HIDW en voor NA hangt dat samen met de uitwerking van scenario's renovatieplan.

5. Gezonde organisatie en werken aan kwaliteit

5.1 Kwaliteit

Hoe wij dit doen

Zorggroep ENA is ISO-gecertificeerd en onderhoudt deze certificering systematisch. Jaarlijks vindt een toetsing plaats door het geaccrediteerde bureau LRQA. Dit kwaliteitsmanagementsysteem past bij de visie op zorg & welzijn.

Jaarlijks stellen wij een **kwaliteitsjaarplan** op, dat is opgebouwd uit diverse deelplannen binnen de organisatie, waaronder die van de multidisciplinair samengestelde domeingroepen. Deze werken continu aan het ontwikkelen en doorontwikkelen van zorginhoudelijke kwaliteit. Bij het opstellen van het plan voor 2023 is geëvalueerd wat de stand van zaken is ten aanzien van de reguliere werkzaamheden en de geplande doelen 2022 en er zijn verbeterpunten opgenomen.

Jaarlijks stellen wij een **kwaliteitsjaarverslag** op, dat in juni van het daaropvolgende jaar is afgerond. Wij bespreken dit met de centrale cliëntenraad, ondernemingsraad en raad van toezicht en delen dit met het zorgkantoor en op de website van Zorggroep ENA.

Met de retro- en prospectieve risicoanalyses blijven we onze processen aanscherpen.

Het Kwaliteitskader noemt naast het kwaliteitssysteem het lerend netwerk als onderdeel van leren en verbeteren van kwaliteit. Zorggroep ENA werkt actief samen in het 'lerend netwerk' met Neboplus, Norschoten en Verpleeghuis Elim (onderdeel van Sirjon). Dit heeft onder meer geleid tot collegiale audits en het uitwisselen van opleiding en beleid.

Evaluatie aandachtspunten kwaliteit 2022

	Doel	Realisatie	Effect
1.	De retro- en prospectieve risicoanalyse heeft een plaats in het kwaliteitmanagementsysteem en is operationeel.	Er is onderzocht welke methodiek passend is voor Zorggroep ENA. Dit heeft geresulteerd in een overzicht van risicoanalyses die op verschillende onderdelen uitgevoerd worden. <u>Prospectief</u>: in kaart brengen van de risico's gebeurd middels: - beoordeling kritische leveranciers - risicosignalering op cliëntniveau - risicosignalering op procesniveau - risicosignalering op organisatie-divisieniveau - risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) in het	Overzicht van de diverse instrumenten die al een plaats hebben in het kwaliteitsmanagement-systeem De DPIA-methode is vastgesteld als methode voor prospectieve risicoanalyse bij samenwerking met nieuwe leveranciers waarbij sprake is van uitwisseling persoonsgegevens. In 2023 wordt risicomanagement nog verder ingebed via het strategisch overleg. Er wordt gewerkt met een verbeterregister. Dit geeft een beter overzicht en

		kader van de Arbowetgeving <u>Retrospectief</u>: leren van gebeurtenissen in het verleden gebeurt middels: - melding incidenten cliënten (MIC) - calamiteitenonderzoek (Prisma en Prisma-light) - melding incidenten medewerkers (MIM) - klachten (cliënten en medewerkers) - vertrouwenspersonen	ondersteunt de monitoring. Op verbeterpunten die nog actief uitstaan wordt niet meteen opnieuw geaudit. Na realisatie van het verbeterpunt volgt planning van de eerstvolgende audit op het betreffende onderwerp. Sociale veiligheid en integriteit is een onderwerp dat geagendeerd is in 2023. Evaluatie en hercontractering met de externe vertrouwenspersoon vindt dan ook plaats.
2.	Er is een procesbeschrijving gereed, geïmplementeerd en geborgd voor het opvolgen van uitkomsten van signaleringsinstrumenten en waarderingsonderzoeken.	Procesbeschrijving voor opvolgen klantwaardering is vastgesteld en geïmplementeerd. Er is een breed verbeterregister ontwikkeld en operationeel, waarin de opvolging van verbeteracties op verschillende niveaus gemonitord wordt.	Duidelijkheid in de te volgen route en in verantwoordelijkheden om zo goed mogelijk te leren van de uitkomsten.
3.	De route vanuit de kwaliteitscommissie richting teamleiders en lokale raden is verbeterd.	Met de nieuwe organisatie-inrichting en het besluitvormingsproces is de route verduidelijkt.	De informatiestroom is verduidelijkt en beter geborgd.
4.	Teams werken continu aan leren en verbeteren.	Het hulpmiddel dat hiervoor ingezet is, is de methodiek KVC. Als onderdeel van het project <i>Samen uit Samen Thuis</i> is deze methodiek geïmplementeerd. Er is een toolbox ontwikkeld, bestaande uit een presentatie voor teams, formulieren voor 'verbeterplannen', een praatpapier, de handleiding voor de KVC, achtergrondinformatie voor het voeren van het goede gesprek en een implementatieplan. In NA wordt de KVC in drie teams toegepast.	Methode wordt ervaren als een prettige en simpele manier om rondom een thema, waarvan iedereen 'last' ervaart, tot verbetering te komen. De KVC geeft structuur en laat iedereen aan het woord. Deze 'strakke' manier helpt om niet te veel uit te weiden en maakt iedereen eigenaar van het voorstel. Zo zijn er verbeteringen doorgevoerd voor het rapporteren op basis van SOEP, elkaar feedback geven en verbeteren van de overdracht.

		Er zijn in totaal 20 medewerkers 'getraind' als begeleider van de KVC.	
5.	Er is onderzocht of KIK-V (dit is een landelijke afspraken set voor uitwisseling van kwaliteitsinformatie) een toegevoegde waarde heeft in deze fase.	De toegevoegde waarde is onderzocht.	Uitkomst van het onderzoek is dat het op dit moment nog geen meerwaarde oplevert.
6.	In het lerend netwerk wordt geleerd van elkaar.	Het bestuurlijk- en beleidsnetwerk komt jaarlijks 4 maal bijeen. Daarnaast vinden collegiale audits plaats en vindt uitwisseling plaats op het gebied van Leren & Ontwikkelen. We nemen kennis van elkaars jaarverslagen en -plannen en inspireren elkaar hiermee.	Laagdrempelig contact om elkaar te vinden en met elkaar op te trekken. Dit gebeurt in toenemende mate.

5.2 Tevreden cliënten

Cliënten en hun naasten waarderen de zorg en begeleiding en verwijzen vrienden en familie van harte naar Zorggroep ENA.

Hoe wij dit doen

Zoals eerder aangegeven proberen wij zoveel mogelijk bij de wensen en behoeften van de cliënt aan te sluiten. Wij vragen en luisteren naar ervaringen en feedback van cliënten en naasten en blijven hiervoor in goed contact.

Zorggroep ENA vindt informatie over de ervaringen belangrijk. Naast de evaluatiemomenten en dagelijkse interactie tussen cliënt en medewerker haalt Zorggroep ENA systematisch waarderingen op via [Zorgkaart Nederland](#). Voor 2022 zijn deze actief verzameld via bel- en interviewteams. De resultaten zijn besproken met cliëntenraden en in de teams. Eventuele verbeteracties zijn meteen gerealiseerd of krijgen een plek in de locatiejaarplannen. Jaarlijks levert Zorggroep ENA de totaalscore aan bij de Openbare Database van het Zorginstituut. Het kwaliteitsjaarverslag is openbaar toegankelijk op de website van Zorggroep ENA, de Openbare Database van Zorginstituut Nederland en op de website www.kiesbeter.nl.



Uit onderzoek klantwaardering 2022

Evaluatie aandachtspunten Tevreden cliënten 2022

	Doel	Realisatie	Effect
1.	De waardering van cliënten wordt naast de jaarlijkse uitvraag via Zorgkaart Nederland ook kortcyclisch gemeten.	Het cliënttevredenheidsonderzoek heeft plaatsgevonden. Er heeft enig verkennend onderzoek plaatsgevonden naar mogelijke andere instrumenten om kortcyclisch waarderingen op te halen.	NA: 7,7 resp.: 68 HIDW: 7,7 resp.: 55 RZ: 7,4 resp.: 27 ENA: 7,6 resp.: 151 De woorden: Behulpzaam, Persoonlijke aandacht, Zeer tevreden en Goede zorg worden het meest genoemd. Er is nog geen keuze gemaakt voor een kortcyclisch meetinstrument. Dit punt gaat mee naar 2023.

5.3 Tevreden en gemotiveerde medewerkers

We werken met plezier en vakbekwaamheid aan de best mogelijke zorg. Goed werkgeverschap is daarin helpend. We werken aan een gedeeld besef van de opgaven waar we maatschappelijk en in de (ouderen)zorg voor staan en hoe we als Zorggroep ENA bijdragen in oplossingen.

Hoe wij dit doen

Zorggroep ENA is een lerende organisatie. We streven er continu naar dat medewerkers met plezier werken en zich ontwikkelen. Dit doen we door met elkaar **hardop te leren**. Zorggroep ENA zet in op het optimaal ondersteunen van de medewerkers in hun werk door de inzet van ICT, zorgtechnologie, coaching en richtinggevende hulpmiddelen voor houvast. We verdelen het leiderschap en doen een appel op ieders persoonlijk leiderschap. Voor Zorggroep ENA zijn **vakmanschap, verbinding en vertrouwen** cruciaal in de manier waarop we samenwerken aan goede zorg. Om duurzame inzetbaarheid te bevorderen biedt Zorggroep ENA een breed palet aan interventies aan, gericht op vitaliteit, mentale weerbaarheid en werkplezier.

Mede door de ervaringen door corona, het moeten omgaan met de onplanbare druk op het rondkrijgen van de bezetting, is flexibliteit en een flexibele schil een belangrijke voorwaarde om de continuïteit van zorg te kunnen blijven volgen.

We streven naar een actieve creatieve werving en een warm welkom van nieuwe medewerkers. Daarbij kiezen we bij voorkeur voor de duurzame verbinding, maar we kijken ook naar andere vormen van samenwerking.

Evaluatie aandachtspunten tevreden en gemotiveerde medewerkers 2022

	Doel	Realisatie	Effect
1.	Er is betekenis gegeven aan vakmanschap, verbinding en vertrouwen door borging in structuur, cultuur en in lijn	Er is met een breed samengestelde verkenninggroep en met workshops gewerkt aan de	Het verhaal van Zorggroep ENA en de kernwaarden zijn herijkt en vastgesteld.

	daarmee de leiderschapsstijl. Handvatten en kaders hiervoor zijn uitgebreid en geoptimaliseerd als houvast in het werk en ter concretisering van de visie in de dagelijkse keuzemomenten.	herijking van de visie en kernwaarden. Vervolgens is de Koers 2026 bepaald.	De Koers 2026 biedt richting en houvast en is eind 2022 vastgesteld. De verdere implementatie vindt plaats in 2023.
2.	De functiemix is geoptimaliseerd met bijzondere aandacht voor het onderscheid in zorgvragen die vragen om gespecialiseerde inzet en taken waarvoor andere competenties nodig zijn.	De teamsamenstelling is in ontwikkeling. Er is aandacht voor <i>Welzijn Voorop</i> en deze aandacht wordt weerspiegeld in de functiemix.	In 2022 is Zorggroep ENA gaan werken met woon-welzijnsmedewerkers. Daarnaast is als opvolging van de casemanager de functie van familiebegeleider geïntroduceerd.
3.	Het functiehuis is geëvalueerd en er wordt gestuurd op de in de functiebeschrijving afgesproken bijdrage van ieder. Eigenaarschap en persoonlijk leiderschap worden aangesproken in de dagelijkse samenwerking.	Het functiehuis is nog niet projectmatig opgepakt. Dit heeft te maken met de aandachtconcurrentie en beperkte bezetting als gevolg van de uitval bij P&O. Eind 2022 is er wel een startbijeenkomst geweest voor de herziening van het functiehuis.	Realisatie is uitgesteld naar 2023.
4.	Er is een passende gesprekscyclus ontwikkeld en geïmplementeerd. Hierbij is onderscheid gemaakt in de horizontale sturing op kwaliteit in het werk en het onderhouden van het vakmanschap; het eigenaarschap en de bijdrage aan de goede samenwerking in het multidisciplinaire team en op de locatie. Er is besproken hoe ieder bijdraagt aan de saamhorigheid, collegialiteit en sfeer in de woon- en werkomgeving van Zorggroep ENA.	De gesprekscyclus is nog niet projectmatig opgepakt. Dit heeft te maken met de aandachtconcurrentie en beperkte bezetting als gevolg van de uitval bij P&O.	Realisatie is uitgesteld naar 2023.
5.	De visie op leren en ontwikkelen is geoptimaliseerd en geconcretiseerd.	De visie op leren en ontwikkelen wordt in 2023 verder vormgegeven. Deze opdracht is belegd bij de adviseur Leren & Ontwikkelen die start in 2023. De Koers 2026 biedt hierin de goede richting.	Wordt vervolgd in 2023.
6.	Met collega's in het zorgveld werkt Zorggroep ENA meer samen aan een constructieve samenwerking gericht op loopbaanpaden van zorgprofessionals. Het is helder welk type organisatie in welke	Dit doel is onverminderd belangrijk en heeft in de Koers 2026 ook een prominente plek gekregen. Organisatorisch zijn we hiermee nog niet zo ver als we zouden wensen vanwege wisseling in de leiding, de	Wordt vervolgd in 2023.

	fase waarde toevoegt aan zorgprofessionals.	overgang naar een nieuwe organisatie-inrichting en de onderbezetting door uitval bij P&O.	
7.	De samenwerking is uitgebreid, zowel lokaal als sector-overstijgend door een actievere invulling van de samenwerkingsrelatie, met collega-aanbieders in zorg en welzijn en onderwijsinstellingen.	Zorggroep ENA profileert zich met haar motto <i>Samen midden in het leven</i> nadrukkelijk in de samenwerkingsrelaties. Er zijn meerdere initiatieven genomen om samen te werken aan de maatschappelijke opgaven die voorliggen. Zo is bijvoorbeeld in Voorthuizen een tafel geïnitieerd naar aanleiding van de komst van het <i>Voorthuis</i> en Herbergier. Daar wordt met een zeer brede groep uit zorg en sociaal domein gesproken over wat er voor ouderen is, wat er ontbreekt en waar we slimmer kunnen samenwerken.	Samen werken vraagt om een verdieping van de samenwerkingsrelatie. Door de marktwerking in de afgelopen jaren is dit een proces dat ook tijd vraagt. De druk op de ouderenzorg en de grote issues die aandacht vragen leiden gemakkelijk tot een interne focus. Bovendien is delen in tijden van schaarste iets wat moed vraagt. Zorggroep ENA gelooft in de kracht van samen en zet ook in 2023 volop in op verdere samenwerking.
8.	Er is kortcyclisch onderzoek gerealiseerd naar het welbevinden van medewerkers, op onderwerpen die door hen zelf zijn aangedragen.	Er is een uitvraag geweest onder de collega's naar de topissues die van invloed zijn op welbevinden.	De uitvraag heeft eenmaal plaatsgevonden. In 2022 vond het uitgebreidere medewerkersonderzoek plaats. In 2023 wordt een follow-up gegeven aan het kortcyclisch onderzoek.

* Een overzicht van de personeelssamenstelling is opgenomen in bijlage 3.

5.4 Doelmatige bedrijfsvoering met gezonde financiële resultaten

Als Zorggroep ENA hebben we de ambitie om een gewaardeerde samenwerkingspartner te zijn. Hiervoor willen we wendbaar en creatief blijven en proactief deelnemen in de lokale omgeving. Daarvoor hebben we een gezonde financiële uitgangspositie nodig.

Hoe wij dat doen

Om ENA in balans te houden, is ingezet op verbeteringen, gesorteerd aan de hand van **vier pijlers**: een beter afgestemd cliëntproces, optimale personele bezetting, sturing en stuurinformatie en tot slot gedeeld leiderschap. Op de eerste twee pijlers en de laatste pijler is eerder ingegaan. De derde pijler (sturing en stuurinformatie) staat voor het beter in de greep krijgen en houden van de bedrijfsvoering.

In 2022 is gewerkt aan meer bij deze fase passende financiële functie en een helder **planning & controlproces**. De taken zijn georganiseerd in drie functiegebieden: Financial Control, Business Control en Proces Control. De administraties zijn samengebracht in het eerste functiegebied. Business control is voor Zorggroep ENA een nieuwe discipline.

Onmisbaar als het gaat om kortcyclisch bijsturen op afgesproken doelen en resultaten. Er is een inhaalslag gemaakt ten aanzien van passende inrichting van processen en randvoorwaarden als gebruiksvriendelijke stuurinformatie.

Evaluatie aandachtspunten doelmatige bedrijfsvoering met gezonde financiële resultaten 2022

	Doel	Realisatie	Effect
1.	De kennis en kunde ten aanzien van administratie, beheer en advies is verder geborgd, waardoor collega's een klantgerichte en adequate ondersteuning ervaren.	2022 laat zich typeren als overgangsjaar vanwege de tijdelijke invulling van functies naar een vaste bezetting. De functie van business controller en financial controller zijn gaande het jaar ingevuld. De eerste aandacht en inzet is gegaan naar het op orde brengen van de basis. Begin 2023 volgt versteviging en borging van de financiële administratie.	De gewenste effecten van de borging van kennis en kunde zullen gaande 2023 meer merkbaar worden.
2.	Werkprocessen zijn verder uitgekristalliseerd en rollen, taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en budgetten zijn helder toegewezen.	In 2022 is een start gemaakt met het optimaliseren en vastleggen /herschrijven van de werkprocessen.	Wordt vervolgd in 2023.
3.	Budgetten zijn directer verbonden met de taak. Hierdoor is er meer overzicht, een duidelijk appel op eigenaarschap en meer kostenbewustzijn.	In de voorbereiding op de begroting voor 2023 is al zoveel mogelijk geanticipeerd op de aankomende wijzigingen in de organisatiestructuur.	De gewenste resultaten zullen gaande 2023 zichtbaar en merkbaar worden.
4.	Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn in alle bedrijfskritische processen belegd, waardoor er meer grip is op de bedrijfsvoering van Zorggroep ENA.	In 2022 is een start gemaakt met het optimaliseren en vastleggen/herschrijven van de werkprocessen.	Wordt vervolgd in 2023.
5.	Er is invulling gegeven aan de functiegebieden Financial Control, Business Control en Proces Control. Daarbij is het horizontaal samenwerken aan de hand van rollen geïntroduceerd en is de teamproductiviteit verhoogd met optimale ruimte voor het vakmanschap vanuit de verschillende perspectieven.	Is gezien de prioriteitsstelling verschoven naar 2023.	Wordt in 2023 verder ingevuld.

6.	Het management controlproces is verder ingericht, de planning & controlcyclus zijn geborgd. Er is een eenvoudig dynamisch risicomanagementsysteem gekozen en in gebruik genomen.	De P&C-cylus is beschreven en wordt in 2023 gecompleteerd. Er is onderzocht op welke wijze nu het risicomanagement plaatsvindt en welk instrument behulpzaam is om dit proces te ondersteunen.	Er is een duidelijke jaaragendering aan de hand van de P&C-cylus. In 2023 wordt het nieuwe format voor risico-inventarisatie in gebruik genomen.
7.	Daar waar nodig beschikt men over de noodzakelijke stuurinformatie en men kan hiermee werken.	De zorgmonitor is gevuld. Door de hoeveelheid opgaven is in 2022 nog onvoldoende toegekomen aan de voorbereiding en implementatie. Ook heeft de validatie van gegevens veel tijd gevraagd.	Wordt vervolgd in 2023. In Q1 vindt de introductie van de zorgmonitor plaats.

5.5 Goede marktpositie en relaties met belanghebbenden

We streven er voortdurend naar om positief te zijn over onze organisatie. We tonen open onze verbeterpunten en werken continu aan een goede reputatie. We geloven in de kracht van de gemeenschap en dragen hier actief aan bij. Zorggroep ENA wil een betrouwbare en gewaardeerde samenwerkingspartner zijn, een ambitie die geheel in lijn is met ons motto *Samen midden in het leven*.

Hoe wij dit doen

Zorggroep ENA is gericht op samenwerking en neemt actief deel aan de regionale samenwerkingsoverleggen. Zo wordt er nauw samengewerkt met de huisartsen en apotheken van cliënten. Daarnaast zijn er contacten met ketenpartners in de regio.

Bestuurlijk wordt actief geparticipeerd in het lerend netwerk Barneveld, zoals dat gevormd is met de lokale zorgorganisaties Norschoten, Neboplus en Sirjon/Elim. Daarnaast participeert Zorggroep ENA in onder andere de stuurgroep Ketenzorg Dementie, het bestuurlijk overleg Zorg & Welzijn onder leiding van de gemeente Barneveld en de regionale netwerken zoals werkgeversorganisatie Zorg en Welzijn (WZW). Bij WZW is er actieve deelname in de strategiecommissie [arbeidsmarktcommunicatie](#).

In 2022 is vanuit een samenwerkingsconvenant tussen Neboplus, Novicare en MedTzorg en Zorggroep ENA gewerkt aan een optimale inzet van de specialistische ouderengeneeskunde. Hierin vormen de betrokken artsen ook een vraagbaak voor huisartsen en andere lokale kleinschalige zorgaanbieders, gericht inhoudelijke collegiale afstemming.

We noemen het initiatief van het lerend netwerk om de mogelijkheden voor een lokaal flexbureau te verkennen. Ook ten aanzien van het opleiden van zorgprofessionals is ingezet op samenwerking.

In 2022 is met een aantal kritische leveranciers het niveau van dienstverlening preciezer afgesproken om deze afspraken vervolgens beter te borgen en in het proces van evaluatie recht doen aan de inbreng van de leverancier/contractpartner op micro-, meso- en macroniveau.

Evaluatie aandachtspunten goede marktpositie en relaties met belanghebbenden 2022

	Doel	Realisatie	Effect
1.	Er is invulling en betekenis gegeven aan het samenwerkingsconvenant Neboplus, MedTzorg en Novicare gericht op inzet specialisten ouderengeneeskunde.	Er is constructief gewerkt aan een laagdrempelige samenwerking met huisartsen in Barneveld en Voorthuizen. Onderling zijn hiertoe afspraken gemaakt en zijn betrokken partijen geïnformeerd.	Er is een verdeling van huisartspraktijken onder de SO van Neboplus, ENA/Novicare en Norschoten, die vanaf Q4 actief benaderd zullen worden met informatie over inzetbaarheid consultatie en afstemming hierover. Afstemming met Doktersteam Voorthuizen heeft al plaatsgevonden door SO ENA/Novicare. Deelname aan gezamenlijk overleg met huisartsen Eemland ligt in de planning. Verwijzing via zorgdomein is ingeregeld. Consultatie eerstelijns in Voorthuizen heeft plaatsgevonden.
2.	Er is proactief bijgedragen aan het onderzoek naar de mogelijkheden voor een lokaal flexbureau voor de zorg.	Er heeft een aantal verkennende sessies plaatsgevonden met collega's uit de organisaties van het lerend netwerk. Ook heeft een gesprek plaatsgevonden over de geleerde lessen van De Werkgeverij.	De start van het project Regionaal werkgeverschap heeft geleid tot een on hold. In 2023 wordt in overleg met de partners van het lerend netwerk gesproken over een eventueel gevolg en de randvoorwaarden.
3.	De samenwerking met Ons Bedrijf (gericht op begeleid werk) en Ruimzicht in de uitwisseling rondom dagbesteding, is verkend en geconcretiseerd.	Er wordt succesvol samengewerkt met Ons Bedrijf en Ruimzicht.	De samenwerking verloopt naar ieders tevredenheid. In 2023 wordt samengewerkt aan het gezamenlijk opleiden van woonhulp.
4.	De selectie van A- en B-leveranciers is afgerond. Er is een passende leverancierslijst met een goede balans in kosten en lokaal inkopen/lokaal bijdragen.	In 2022 heeft de nadruk gelegen op de leverancier van eten en drinken en van hulpmiddelen en voorzieningen. Inkoop is als taakgebied beter belegd.	Met relevante (in relatie tot jaaromzet) leveranciers zijn gesprekken opgepakt om overeenkomst, werkwijze en managementinformatie te delen en vervolgspraken te maken. Wordt vervolgd in 2023.

5.	Vanuit locaties zijn samenwerkings-mogelijkheden actief verkend en aangegaan, gericht op het creëren van mogelijkheden om bij te dragen aan het welbevinden van bewoners en cliënten. Daarbij kijken we voortdurend hoe bewoners en cliënten deel kunnen blijven uitmaken van de samenleving.	Zorggroep ENA profileert zich met haar motto <i>Samen midden in het leven</i> nadrukkelijk in de samenwerkingsrelaties.	Er zijn meerdere initiatieven genomen om samen te werken aan de maatschappelijke opgaven die voorliggen. Met de aanpassing van de organisatie-inrichting, die in 2023 wordt geïmplementeerd, willen we de lokale samenwerking verder vergroten.
6.	In 2022 is gekeken naar onze meerjarenstrategie . Dit is gedaan met interne en externe betrokkenen.	In samenwerking met een brede groep vertegenwoordigers uit de organisatie is de Koers 2026 tot stand gekomen. Deze is eind 2022 vastgesteld. De visie en kernwaarden van Zorggroep ENA zijn herijkt.	De Koers 2026 geeft handvatten om kleur te geven aan de dagen. We hebben oog voor elkaar, van mens tot mens. Lief en leed, plezier en verlies, ervaren wat moeilijk gaat en kijken naar wat wel kan. De Koers 2026 geeft ons richting en inspiratie. We gaan in 2023 werken aan de verdere implementatie.

5.6 Leiderschap, governance en management

Een gezonde organisatie vraagt om leiding en een bedrijfsproces waaruit blijkt dat we voldoen aan gemaakte interne en externe afspraken en aan wet- en regelgeving.

Hoe wij dit doen

Leiderschap

Het leiderschap bij Zorggroep ENA is volop in ontwikkeling. We baseren ons daarbij op drie principes:

1. Kaders geven ruimte
2. Eerst volgen, dan leiden
3. Leiders creëren leiders

Kaders geven ruimte

Leiderschap zit ook in helderheid over waar we naartoe willen als organisatie en helpt bij het doorvertalen van de missie, visie en strategie naar locatie- en teamniveau. Daar worden met elkaar werkafspraken gemaakt en uitgevoerd, ook over hoe je verantwoording aflegt over je inzet als medewerker. Als team maak je afspraken met elkaar. Leiders creëren binnen deze heldere kaders een werkomgeving gebaseerd op vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheid.

Eerst volgen, dan leiden

Als we volgen, vragen en luisteren sluiten we beter aan bij wat er speelt en bieden we ruimte aan de ander om leiderschap te nemen. Wanneer leiding wordt gegeven buiten de eigen deskundigheid, wordt de noodzaak om de juiste vragen te stellen en te luisteren nog belangrijker.

Leiders creëren leiders

Hiermee bedoelen we dat leiding is gericht op het vergroten van de autonomie van een ander, gericht is op groei. Zo vergroten we met elkaar onze capaciteit, het organisatievermogen, onze veerkracht en flexibiliteit.

Governance, samenspraak en inspraak

De bestuurder werkt nauw samen met en faciliteert het werk van de centrale cliëntenraad, de cliëntenraden en de ondernemingsraad. De Wet op de ondernemingsraden (WOR) en Wet kwaliteit, klachten en geschillen in de zorg (Wkkgz) bieden daarin de formele kaders. Informeel wordt vooral ingezet op tijdige betrokkenheid als basis voor samenspraak en inspraak.

De raad van toezicht houdt oog op het toepassen van de zorgbrede Governancecode Zorg 2022 en heeft in 2022 verder inhoud gegeven aan waardengestuurd toezicht houden. De Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR) is verwerkt in de statuten en reglementen.

De bestuurder onderhoudt nauw contact met de zorg en de dagelijkse situaties en in het werk. Dit gebeurt onder andere door het met regelmaat meedraaien met verschillende teams in de organisatie. Daarnaast neemt de bestuurder deel aan of initieert leergesprekken naar aanleiding van gedeelde vragen, verhalen en zorgen. Het contact is wederkerig en laagdrempelig.

In de aansturing van Zorggroep ENA is de psychosociale, verpleegkundige en medische kennis geborgd door de adviespositie, nauwe samenwerking met en samenstelling van de kwaliteitscommissie.

Wij zijn alert op wijzigingen in vigerende wet- en regelgeving en anticiperen hierop waar nodig. Dit is belegd in het takenpakket van de strategisch beleidsadviseur.

Evaluatie aandachtspunten leiderschap, governance en management 2022

	Doel	Realisatie	Effect
1.	De sturing van processen en organisatieonderdelen is passend bij de visie en heeft het leiderschap in en om de teams versterkt.	In 2022 is gewerkt aan de visie en kernwaarden en heeft de voorbereiding plaatsgevonden om te komen tot een daarbij passende organisatiestructuur. Dit betreft wijzigingen in de aansturing van locatie, het horizontale leiderschap in en om teams en in de organisatie en aansturing van een adequate service en ondersteuning.	In toenemende mate is effect te bemerken in de gewenste outcome van de herverdeling van leiderschap. Het vraagt tijd om de traditioneel hiërarchisch gerichte cultuur in lijn met de visie te veranderen. De aanpassing van de organisatiestructuur begin 2023 ondersteunt deze veranderrichting.
2.	Er is meer inzicht en grip gefaciliteerd voor teams. De coaching van teams richting meer eigenaarschap en regelruimte, passend bij vakmanschap, is uitgevoerd.	Door een betere positionering van de verpleegkundigen wordt het verpleegkundig leiderschap inclusief de coördinerende rol beter benut. Teams hebben aangegeven dat het makkelijker werkt om	Er zijn voorbeelden waaruit meer eigenaarschap en initiatief blijkt. Zo is voor de jaarplanning 2023 door de zorg gevraagd om meer op maat aan te sluiten bij de werkelijke staat van

		de zorglogistieke processen, zoals plannen en roosteren en bijvoorbeeld het bestellen van benodigdheden, voortaan per afdeling te doen. In 2023 wordt hiertoe onder andere de kostenplaatsenstructuur aangepast. De zorgmonitor is in 2022 verder voorbereid en wordt in 2023 geïmplementeerd. Hiermee wordt voor de teams meer zicht gecreëerd op voor hen beïnvloedbare inzet van uren en middelen	teamontwikkeling van teams. Het betreft een langere investering waarvan het effect in 2023 en daarna steeds meer zichtbaar en merkbaar moet worden.
3.	Verpleegkundigen niveau 4 en GVP'ers zijn meer in positie. Hun begeleidende rol is verder uitgebreid (horizontale sturing). Zij nemen leiding in het team en coachen collega's horizontaal op bekwaamheid.	De verpleegkundige functie wordt meer ingezet op de waarde en het gewicht. De coördinerende rol komt beter tot uiting.	De actievere inzet van de verpleegkundigen met coördinerende rol heeft een positieve invloed op de organisatie van zaken in het team. Zij dragen bij aan de verbinding binnen en buiten het team.
4.	De bezetting van de cliëntenraden is bewaakt en waar nodig zijn nieuwe leden geworven.	Na enkele wisselingen zijn de cliëntenraden opnieuw compleet en actief.	De cliëntenraden kennen een goede bezetting. De samenwerking is beter geborgd in de lokale raad (locatieteam).
5.	De cliëntenraad is beter bekend bij cliënten en familie. Deelnemen van de cliëntenraad aan familieavonden is een van de mogelijkheden die hiervoor benut is.	Na de gevolgen van corona en de beëindiging van de coronamaatregelen is opnieuw ingezet op familieparticipatie en de samenwerking met naasten. Cliëntenraden nemen actief deel aan de bijeenkomsten met naasten.	De familiebegeleiders hebben een positief effect op de herstart en invulling van de familieparticipatie en worden gewaardeerd door de cliëntenraden. In 2023 geven we deze samenwerking verder inhoud en betekenis.
6.	In de aansturing van Zorggroep ENA is de psychosociale, verpleegkundige en medische kennis geborgd.	Het jaarplan is mede in samenwerking met Novicare (behandeldienst) tot stand gekomen. Er is gezamenlijk gewerkt aan de continue verbetering van kwaliteit van zorg en welzijn en het multidisciplinair samenwerken. De SO maakt deel uit van de kwaliteitscommissie. Het behandelteam van Novicare levert een actieve bijdrage aan meerdere domeingroepen.	De bijdrage van behandelaren is geborgd in de werkafspraken. De samenwerking kan verder worden geoptimaliseerd. Hiertoe is de overlegstructuur aangepast. Begin 2023 wordt een visiebijeenkomst georganiseerd. In 2022 is er een verpleegkundig specialist GGZ in dienst gekomen van Zorggroep ENA. Deze functionaris werkt als behandelaar samen met de behandelaren van Novicare. Een aanzienlijk deel van de inzet is bedoeld om het

			comfort (en de kennis en kunde) van collega's in het omgaan met onbegrepen gedrag en psychische en psychiatrische vragen te vergroten.
7.	De 'klokkenluidersregeling' is geëvalueerd. De vorm en taal van de regeling sluit beter aan bij de bedoeling: laagdrempelig en passend bij de besturingsfilosofie.	Deze actie is niet gerealiseerd in 2022. Deze is opgenomen in het plan 2023.	Volgt in 2023.
8.	De rol FG-functionaris is zodanig belegd dat er een onafhankelijke invulling gegeven kan worden aan de taken conform de AVG. Het verwerkingsregister is afgerond. De DPIA-procedure is afgerond en geïmplementeerd. Medewerkers zijn zich meer bewust van het risico van datalekken bij het uitwisselen van persoonsgegevens.	De FG-functie (toezicht, advies, vraagbaak) is bij een andere medewerker belegd, die geen inhoudelijke verantwoordelijkheid draagt voor privacy-onderwerpen. Er is een verwerkingsregister aanwezig, dat doorlopend wordt geactualiseerd. De procedure is vastgesteld en intern gepubliceerd en gecommuniceerd. In interne communicatie is hier enkele keren organisatiebreed aandacht aan besteed. De FG stimuleert deze bewustwording o.a. in contacten met leidinggevenden, applicatiebeheerders etc. Op alle locaties hangen posters over datalekken. Het onderwerp vraagt blijvend de aandacht.	Onafhankelijke invulling van FG-functie is gewaarborgd. Permanent overzicht van verwerkingen. Hiermee wordt voldaan aan AVG. De procedure is beschikbaar voor gebruik. De uitgevoerde acties dragen bij aan vergroting van bewustwording.

Lijst met afkortingen

ADL	Algemene dagelijkse levensverrichtingen
CCR	Centrale cliëntenraad
CR	Cliëntenraad (van de locatie)
CV	Contactverzorgende
CZ	Complementaire zorg
DPIA	Data Protection Impact Assessment
ECD	Elektronisch cliëntendossier
ELV	Eerstelijnsverblijf
FG	Functionaris gegevensbescherming
GGZ	Geestelijke gezondheidszorg
GVP	Gespecialiseerd verzorgende psychogeriatric
HIDW	Locatie Huis in de Wei
ICT	Informatie en Communicatie Technologie
ISO	Internationale standaard voor kwaliteitssystemen
KVC	Kwaliteitverbetercyclus
LOC	Landelijke Organisatie Cliëntenraden
MDO	Multidisciplinair overleg
MIC	Melding incidenten cliënten
MIKZO	Meetinstrument Kwaliteit van Zorg
MIM	Melding incidenten medewerkers
MPT	Modulair Pakket Thuis
MO	Medewerkersonderzoek
NA	Locatie Nieuw Avondrust
NVZD	Beroepsvereniging voor bestuurders in de zorg
OR	Ondernemingsraad
PG	Psychogeriatric
P&O	Personeel & Organisatie
PTZ	Palliatief Terminale Zorg
RZ	Locatie Ruimzicht
Q1	1e kwartaal et cetera
RI&E	Risico Inventarisatie & Evaluatie
RvB	Raad van bestuur
RvT	Raad van toezicht
SO	Specialist ouderengeneeskunde
SOEP	Subjectief, Objectief, Evaluatie, Plan rapportagevorm
VIG	Verzorgende individuele gezondheidszorg
VPT	Volledig Pakket Thuis
WBTR	Wet bestuur en toezicht rechtspersonen
Wkkgz	Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg
Wlz	Wet langdurige zorg
Wmcz	Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen
WMO	Wet maatschappelijke ondersteuning
WOR	Wet op de ondernemingsraden

Wzd	Wet zorg en dwang
ZLP	Zorgleefplan
ZP	Zorgprofiel
ZT	Zorg Thuis
Zvw	Zorgverzekeringswet

Bijlage 1 Analyse onvrijwillige zorg 1^e halfjaar 2022

Analyse onvrijwillige zorg eerste halfjaar 2022

Zorggroep ENA werkt sinds 2018 met een domeingroep Onbegrepen gedrag. Vanuit deze domeingroep is het terugdringen van onvrijwillige zorg al langer onder de aandacht. In de domeingroep participeert de Wzd-functionaris, waardoor de domeingroep ook fungeert als Wzd-commissie. De domeingroep signaleert en adviseert op zaken die onbegrepen gedrag en onvrijwillige zorg raken.

Binnen Zorggroep ENA is in ieder team een gespecialiseerd verzorgende Psychogeriatric (GPV) opgeleid. Deze vervult samen met de verpleegkundigen de rol van zorgverantwoordelijke. Zij kunnen proactief ingezet worden bij onbegrepen gedrag. Er vinden structureel gedragsprekuren plaats, waaraan contactverzorgenden, GVP'ers, een psycholoog en een SO deelnemen. Alle medewerkers met cliëntencontact zijn geschoold met betrekking tot de Wzd.

De cliëntenraad, bestuurder en teamleiders hebben in 2020 al kennis gemaakt met de cliëntvertrouwenspersoon die vanuit Zorgbelang Arnhem is toegewezen aan Zorggroep ENA. Deze heeft de locaties dit jaar voor het eerst bezocht.

Aantal cliënten onvrijwillige zorg

In de eerste helft van 2022 is bij 13 unieke cliënten een vorm van onvrijwillige zorg toegepast. In 2021 waren dit 8 unieke cliënten. Er zijn 2 cliënten bij Zorggroep ENA komen wonen met een Rechterlijke Machtiging (RM).

Stijgingen of dalingen in de toepassing van onvrijwillige zorg ten opzichte van de voorgaande analyse

De meting over 2021 betrof een meting over het hele jaar i.v.m. opstartproblemen van de registratie destijds. Er is daarom geen goede vergelijking te maken tussen 2021 en het eerste halfjaar van 2022.

De verhouding van het aantal cliënten dat onvrijwillige zorg heeft ontvangen ten opzichte van het aantal cliënten dat geen onvrijwillige zorg heeft ontvangen

	Aantal cliënten met onvrijwillige zorg	Aantal cliënten zonder onvrijwillige zorg	Percentage cliënten met onvrijwillige zorg	Percentage cliënten zonder onvrijwillige zorg	Totaal aantal cliënten in zorg eerste halfjaar 2022
Nieuw Avondrust	10	143	6,5%	93,5%	153
Ruimzicht	1	77	1,3%	98,7%	78
Huis in de Wei	2	76	2,6%	97,4%	78

De verhouding van het aantal cliënten dat een vorm van onvrijwillige zorg heeft ontvangen ten opzichte van het totaal aantal cliënten dat onvrijwillige zorg heeft ontvangen

Soort onvrijwillige zorg	Aantal	Percentage
Dwaaldetectie	3	18,8%
Gordel in stoel	2	12,5%
ADL onder dwang	5	31,3%
Gecamoufleerde medicatie	3	18,8%
Afzondering	1	6,2%
Een-op-eentoezicht	1	6,2%
Bedhekken (vrijwillig volgens stappenplan)	1	6,2%
TOTAAL	16	100%

Verschillen in de toepassing van onvrijwillige zorg

Zoals in het voorgaande aangegeven zijn er in 2021 over het hele jaar gegevens verzameld. Het is daarom niet mogelijk om deze analyse 2022 te vergelijken met de analyse van 2021.

Tussen de drie locaties van Zorggroep ENA kan niet echt een relevantie duiding van verschillen aangegeven worden. In Nieuw Avondrust (10) wordt iets meer onvrijwillige zorg ingezet dan in Huis in de Wei (2) en Ruimzicht (1), maar Nieuw Avondrust is ook een beduidend grotere locatie.

De vorm van onvrijwillige zorg die het meest voorkomt is ADL onder dwang (5). Bij alle betreffende cliënten is het stappenplan ingezet. Er wordt gezocht naar alternatieven in benadering of inzet van hulpmiddelen. Bij alle cliënten is de psycholoog betrokken. Ook wordt inzet medicatie steeds afgewogen. Binnen de alternatieven hoort ook de mogelijkheid van de inzet van bijvoorbeeld de ergotherapeut, muziektherapeut of beweegagoog.

Aandachtspunt voor verbetering is het terugdringen van onvrijwillige zorg in de ADL-zorg. Dit is een zware vorm van onvrijwillige zorg. Daarnaast is een aandachtspunt om op gesloten afdelingen meer aandacht te hebben voor eventueel verzet tegen de gesloten deur en de evaluatie hiervan.

Totstandkoming analyse

Deze analyse is conform wet- en regelgeving opgesteld in samenwerking met de bestuurder van Zorggroep ENA op basis van dossieronderzoek en in samenwerking met de Wzd-functionaris en beleidsadviseur.

Reactie cliëntenraad

Deze analyse is op 8 mei 2023 via dit kwaliteitsjaarverslag aangeboden aan de centrale cliëntenraad (CCR). Op 15 mei 2023 is de analyse besproken in de CCR-vergadering. De CCR geeft aan kennis genomen te hebben van de analyse en zich hier in te kunnen vinden.

Bijlage 2 Analyse onvrijwillige zorg 2^e halfjaar 2022

Analyse onvrijwillige zorg tweede halfjaar 2022

Zorggroep ENA werkt sinds 2018 met een domeingroep Onbegrepen gedrag. Vanuit deze domeingroep is het terugdringen van onvrijwillige zorg al langer onder de aandacht. In de domeingroep participeert de Wzd-functionaris waardoor de domeingroep ook fungeert als Wzd-commissie. De domeingroep signaleert en adviseert op zaken die onbegrepen gedrag en onvrijwillige zorg raken.

Binnen Zorggroep ENA is in ieder team een gespecialiseerd verzorgende Psychogeriatric (GPV) opgeleid. Deze vervult samen met de verpleegkundigen de rol van zorgverantwoordelijke. Zij kunnen proactief ingezet worden bij onbegrepen gedrag. Er vinden structureel gedragsprekuren plaats, waaraan contactverzorgenden, GVP'ers, een psycholoog en een specialist ouderengeneeskunde deelnemen. Alle medewerkers met cliëntencontact zijn geschoold met betrekking tot de Wzd.

De cliëntenraad, bestuurder en teamleiders hebben in 2020 al kennis gemaakt met de cliëntvertrouwenspersoon die vanuit Zorgbelang Arnhem is toegewezen aan Zorggroep ENA. Deze heeft de locaties dit jaar voor het eerst bezocht.

Aantal cliënten onvrijwillige zorg

In de tweede helft van 2022 is bij 13 unieke cliënten een vorm van onvrijwillige zorg toegepast. In de eerste helft van 2022 waren dit ook 13 unieke cliënten. In het tweede halfjaar 2022 woont er 1 cliënt bij Zorggroep ENA met een Rechtelijke Machtiging (RM).

Stijgingen of dalingen in de toepassing van onvrijwillige zorg ten opzichte van de voorgaande analyse

Het aantal cliënten waarbij vormen van onvrijwillige zorg is toegepast is gelijk gebleven met het eerste half jaar.

De verhouding van het aantal cliënten dat onvrijwillige zorg heeft ontvangen ten opzichte van het aantal cliënten dat geen onvrijwillige zorg heeft ontvangen

	Aantal cliënten met onvrijwillige zorg		Aantal cliënten zonder onvrijwillige zorg		Percentage cliënten met onvrijwillige zorg		Percentage cliënten zonder onvrijwillige zorg		Totaal aantal cliënten in zorg eerste half jaar 2022	
	1 ^e half-jaar	2 ^e half-jaar	1 ^e half-jaar	2 ^e half-jaar	1 ^e halfjaar	2 ^e halfjaar	1 ^e halfjaar	2 ^e halfjaar	1 ^e halfjaar	2 ^e halfjaar
Nieuw Avondrust	10	8	143	142	6,5%	5,3%	93,5%	94,7%	153	150
Ruimzicht	1	4	77	73	1,3%	5,2%	98,7%	94,8%	78	77
Huis in de Wei	2	1	76	82	2,6%	1,2%	97,4%	98,8%	78	83

De verhouding van het aantal cliënten dat een vorm van onvrijwillige zorg heeft ontvangen ten opzichte van het totaal aantal cliënten dat onvrijwillige zorg heeft ontvangen

Soort onvrijwillige zorg	Aantal 1 ^e halfjaar	Aantal 2 ^e halfjaar	Percentage 1 ^e halfjaar	Percentage 2 ^e halfjaar
Dwaaldetectie	3	0	18,8%	0
Gordel in stoel	2	3	12,5%	21,4%
ADL onder dwang	5	3	31,3%	21,4%
Gecamoufleerde medicatie	3	4	18,8%	28,5%
Afzondering	1	0	6,2%	0
Een-op-eentoezicht	1	0	6,2%	0
Bedhekken (vrijwillig volgens stappenplan)	1	0	6,2%	0
Psychofarmaca buiten de richtlijn	0	2	0	14,3%
Rolstoel op rem	0	1	0	7,2%
Gesloten deur	0	1	0	7,2%
TOTAAL	16	14	100%	100%

Verschillen in de toepassing van onvrijwillige zorg

Het totaal aantal cliënten waarbij onvrijwillige zorg is toegepast is in het 2^e halfjaar gelijk aan het eerste halfjaar. Het aantal keren toepassing van onvrijwillige zorg is iets afgenomen van 16 naar 14.

Tussen de drie locaties van ENA kan niet echt een relevantie duiding van verschillen aangegeven worden. In Nieuw Avondrust (8) wordt iets meer onvrijwillige zorg ingezet dan in Huis in de Wei (1) en Ruimzicht (4), maar Nieuw Avondrust is ook een beduidend grotere locatie.

De vorm van onvrijwillige zorg die het meest voorkomt is gecamoufleerde medicatie (4). Bij alle betreffende cliënten is het stappenplan ingezet. Er wordt gezocht naar alternatieven in benadering of inzet van hulpmiddelen. Bij alle cliënten is de psycholoog betrokken. Ook wordt inzet van medicatie steeds afgewogen. Binnen de alternatieven hoort ook de mogelijkheid van de inzet van bijvoorbeeld de ergotherapeut, muziektherapeut of beweegagoog.

Aandachtspunt voor verbetering blijft het terugdringen van onvrijwillige zorg in de ADL-zorg. Dit is een zware vorm van onvrijwillige zorg. Daarnaast is een aandachtspunt om op gesloten afdelingen meer aandacht te hebben voor eventueel verzet tegen de gesloten deur en de evaluatie hiervan goed opgepakt is.

Totstandkoming analyse

Deze analyse is conform wet- en regelgeving opgesteld in samenwerking met de bestuurder van Zorggroep ENA op basis van dossieronderzoek en in samenwerking met de Wzd-functionaris en beleidsadviseur.

Reactie cliëntenraad

Deze analyse is op 8 mei 2023 via dit kwaliteitsjaarverslag aangeboden aan de centrale cliëntenraad (CCR). Op 15 mei 2023 is de analyse besproken in de CCR-vergadering. De CCR geeft aan kennis genomen te hebben van de analyse en zich hier in te kunnen vinden.

Bijlage 3 Personeelssamenstelling

Medewerkers per functiecategorie, peildatum 31 december 2021 en 2022

Categorie	Aantal 2022	Aantal 2021	% 2022	% 2021
Administratie/Staf	35	32	7	7
Management	5	8	1	2
Facilitair	58	49	12	10
Zorg en Welzijn	344	340	73	72
Stagiair	33	40	7	9
Totaal	475	469	100	100

FTE per functiecategorie, peildatum 31 december 2021 en 2022

Categorie	Aantal 2022	Aantal 2021	% 2022	% 2021
Administratie/Staf	23,1	21,4	11	10
Management	4,7	5,6	2	3
Facilitair	26,7	23,1	12	11
Zorg en Welzijn	163,5	161,4	75	76
Totaal	218	211,5	100	100

In-, uitstroom van medewerkers Zorggroep ENA 2022

Management	Instroom FTE	Uitstroom FTE
Coachend LG Zorg	0	0,9
Facilitair	Instroom FTE	Uitstroom FTE
1e Kok	0.9	0
Facilitair medewerker	0.8	0.8
Gastvrouw	0.6	0.8
Keukenassistent	0.3	0.8
Kok	0.7	0
Receptionist	0.9	0.4
Zorg & Welzijn	Instroom FTE	Uitstroom FTE
Coronabaan-Welzijnsassistent	0.6	0
Helpende	3.1	1.4
Helpende plus	2.7	0.8
Kwaliteitsverpleegkundige	1.6	0
Leerling Verpleegkundige niveau 4	1.6	1.5
Leerling Verzorgende IG	2.3	2.3
Verpleegkundig Specialist GGZ	0.2	0
Verpleegkundige	4.0	2.6
Verzorgende	0	1.7
Verzorgende IG	5.7	6.5
Woon- en welzijnsmedewerker	7.5	1.1
Woonhulp	1.7	2.3
Woonhulp met ADL-taken jonger dan 19	0.4	0.1
Woonondersteuner	1	1.9
Medewerker Welzijn	1.1	0
Familiebegeleider	1.6	0
Administratie/staf	Instroom FTE	Uitstroom FTE
Assistent Controller	0.7	0
Assistent Inkoop en Techniek	0.2	0.1
Business Controller	0.9	0
Centrale Planner	0.3	0
Financial Controller	1	0
HR-adviseur	0.9	0
Medewerker HR	0.7	0
Opleidingsfunctionaris	0	0.6
Projectmedewerker PO&O en communicatie	0	1
Communicatieadviseur	0	0.4

Stagiaires in aantallen	Instroom aantal	Uitstroom aantal
Stagiair Facilitair	0	1
Stagiair Helpende niveau 2	11	17
Stagiair Helpende plus	0	1
Stagiair Verpleegkundige niveau 4	27	16
Stagiair Verpleegkundige niveau 5	7	6
Stagiair Verzorgende IG niveau 3	3	1
Stagiair Activiteiten Begeleider	1	1
Stagiair Welzijn	2	2
Stagiair	0	1

Bijlage 4 Jaarverslag 2022 raad van toezicht

De raad van toezicht (RvT) houdt toezicht op het beleid van de bestuurder en op de algemene gang van zaken in de organisatie vanuit maatschappelijk en organisatie belang. De raad ziet er in het bijzonder op toe dat het bestuursbeleid strookt met de vastgestelde en goedgekeurde beleidsplannen en uitgangspunten. De raad functioneert als klankbord/adviseur voor de bestuurder bij belangrijke strategische besluiten. De RvT is zo samengesteld dat de leden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren ten opzichte van elkaar, ten opzichte van de bestuurder en ten opzichte van alle deelbelangen. Ieder lid van de RvT heeft een specifiek aandachtsgebied.

De raad bestond in 2022 uit de volgende leden:

Naam	Rol	Aandachtsgebied	Benoemd/ herbenoemd	Aftredend
C.E.W. (Cor) Veenstra	Voorzitter	Facilitair, milieu en vastgoed	Oktober 2016/2020	2024
K.N. (Karen) Kolenbrander	Lid	Kwaliteit van zorg en welzijn	Januari 2021	2025
C. (Cees) Hendriks	Lid	Financiën	Mei 2018/2022	2026
R.J. (Richard) Hald	Vicevoorzitter	Integriteit, IT, cultuur en veiligheid	Februari 2017/2021	2025
L.B. (Lilliane) Bovendeert	Lid	Juridische Zaken en HR	Januari 2022	2026

De RvT heeft eind 2022 besloten tot herverdeling van de functies. Cees Hendriks is per 1 januari 2023 benoemd tot voorzitter en Karen Kolenbrander tot vicevoorzitter.

De vergoeding die de RvT-leden hebben ontvangen zijn binnen de Bezoldigingsnorm Wet normering topinkomens (peil 2022) en bedroeg voor de hele raad in totaal € 51.000. De leden hebben hun eventuele nevenfuncties bij de voorzitter alsook de bestuurder kenbaar gemaakt. Daar zijn geen (potentiële) verstrengelingen van belang of (gevaar voor) integriteitsschendingen gezien.

In het kader van de jaarlijkse gesprekscyclus zijn door de RvT in 2022 twee gesprekken gevoerd met de bestuurder om de organisatiedoelen en voortgang daarvan te bespreken. Zowel de RvT als de bestuurder hebben geconstateerd dat de in 2021 ingezette verbetering op het gebied van aansturing, financieel en kwalitatief zorgmanagement zich in 2022 heeft doorgezet. ENA Kompas en ENA Breed functioneren goed. ENA Kompas bestaat uit een vertegenwoordiging van de locatieleiding en service & ondersteuning en heeft een adviserende rol in de besluitvorming. In ENA Breed worden de teams geïnformeerd over de uitwerking van besluiten, projecten en aandachtspunten. De parallelle processen leiden zichtbaar tot resultaten in verhoging van de kwaliteit van zorg en welzijn, financiële gezondheid, visievorming voor de zorggroep in haar volle breedte en het positioneren van de verschillende functiegroepen. Dit geldt ook voor horizontale aansturing waarbij de verantwoordelijkheidstoedeling een voorwaarde is voor verantwoorde zorg. De raad heeft geconstateerd dat Zorggroep ENA er financieel weer beter voor staat.

De WBTR, Wet bestuur en toezicht rechtspersonen, die van kracht werd op 1 juli 2021, is geïmplementeerd in het reglement Raad van toezicht, het reglement Raad van bestuur en de statuten van Zorggroep ENA. De statuten worden begin 2023 formeel goedgekeurd en verleden bij de notaris.

De in 2021 opgestelde Visie op Toezicht is in 2022 eveneens geactualiseerd aan de WBTR. De RvT staat maatschappelijk waardegedreven toezicht voor, waarbij er aandacht is voor ontwikkelingen in de zorg en in de maatschappij. De RvT kiest voor een onafhankelijke en proactieve opstelling. De rol van de RvT als 'maatschappelijk geweten' verdient meer aandacht, waarbij transparantie en verantwoording naar alle stakeholders relevant is. In 2023 zal de toezichtsvisie samen met de bestuurder herijkt worden.

De raad hanteert en houdt zich actief aan de Governancecode Zorg², welke 7 principes behelst die breed gedragen zijn in de hele sector en voorwaarden zijn voor goed bestuur en toezicht.

In het tweede kwartaal zijn het jaarverslag en de jaarrekening 2021 goedgekeurd. Het auditrapport van Lloyd's Register Quality Assurance Limited voor de certificaatvernieuwing op de NEN-EN 15224 is met de bestuurder besproken. In het laatste kwartaal zijn de Koers 2026, het jaarplan 2023 en de begroting 2023 goedgekeurd.

Om de deskundigheid van de leden op peil te houden is een Opleidingsplan 2022 geschreven. Alle leden zijn lid van de NVTZ, Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn. De leden hebben dit jaar scholing ontvangen m.b.t. waardegedreven toezicht, adequaat toezicht op crises of toezicht op zorgvastgoed. De raad nam deel aan een training van de Raadsondersteuning: De ontwikkelingen en huidige positie van een RvC. De deskundigheidsbevordering geschiedt ook door met elkaar het geleerde te delen. Daarnaast coachen en adviseren de leden elkaar.

In totaal is de RvT 6 keer met de bestuurder bijeengeweeest. Daarnaast zijn er kleine samenwerkingsverbanden gevormd die wanneer nodig bijeen kwamen op gebied van integriteit en MIC/calamiteiten en financiën. Eind 2022 is besloten om naast de auditcommissie voortaan ook te werken met de commissies: commissie Kwaliteit, veiligheid en innovatie en de remuneratiecommissie. De commissies zijn adviserend aan de plenaire raad van toezicht. Hiervoor worden in 2023 reglementen opgesteld. Ook in 2022 hebben de leden in duo's gesprekken gevoerd met de teamleiders, financiën, coördinatoren Welzijn en klantadviseurs en de externe accountant. Daarnaast is er regelmatig contact met de OR, CCR en CR geweest.

Eind 2022 heeft de, verplichte, externe evaluatie van de RvT plaatsgevonden o.l.v. drs. Puck Dinjens van Governance in Balans. Dit heeft geleid tot afspraken tussen RvT en bestuurder om te komen tot een gemeenschappelijk referentiekader ten aanzien van strategische keuzes, het gezamenlijk herijken van een dynamische toezichtsvisie en opstellen van het toetsingskader voor 2023. Dit laatste betekent dat we samen hebben vastgesteld welke onderwerpen in het kader van toezicht in 2023 belangrijk zijn en hoe bestuurder en raad van toezicht hier aandacht aan gaan geven.

² <https://www.governancecodezorg.nl/wp-content/uploads/2021/12/Governancecode-Zorg-2022.pdf>

Hoofd- en nevenfuncties RvT-leden

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfunctie
Dhr. C.E.W. Veenstra	-	Projectadviseur Van der Valk Investments
Mw. K.N. Kolenbrander	Manager Kwaliteit en Veiligheid Alexander Monroe Ziekenhuis	- Onafhankelijk calamiteitenonderzoeker zorg - Bestuurslid filosofisch genootschap
Dhr. C. Hendriks	Interim-predikant Protestantse Kerk Nederland	- Voorzitter Stichting Leger des Heils Woonvermogen - Lid raad van toezicht Stichting Wereldkinderen, auditcommissie - Lid bestuur Fonds Kerk en Wereld
Dhr. R.J. Hald	Manager Integrity Renewi plc	- Commissielid onderzoekscommissie Integriteit defensie (vanaf augustus 2021 t/m april 2022) - Projectleider WinterPop t.b.v. ouderen Voorthuizen (gelieerd aan Vereniging Seniorentocht Voorthuizen)
Mw. L.B. Bovendeert	Bestuurssecretaris/hoofd bedrijfsbureau, Stichting Radiotherapiegroep	Lid bezwaarschriftencommissie, college voor de toelating van bezwaarschriften