



Jaarverantwoording 2022

Samen voor een mooie dag!

Uitgiftedatum	15 mei 2023
Titel	Jaarverantwoording 2022

1. Jaarverslag

1a. Bestuursverslag

Inhoud

Inleiding	5
1. Profiel van de organisatie	6
1.1 Algemene identificatiegegevens	6
1.2 Structuur van de organisatie, missie & visie	7
1.3 Kerngegevens	10
1.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering.....	10
1.3.2 Zorgproductie, bedrijfsopbrengsten en inzet personeel	12
1.3.3 Werkgebied	13
1.4 Samenwerkingsrelaties	13
2. Bestuur, Toezicht en Medezeggenschap	16
2.1 Normen voor goed bestuur	16
2.2 Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur.....	17
2.3. Medezeggenschap.....	18
2.3.1 Ondernemingsraad	18
2.3.2 Centrale Cliëntenraad	18
2.3.3 Professionele Adviesraad	19
3. Algemeen beleid	21
3.1 Visie, strategie en meerjarenbeleid	21
3.2. Ontwikkelingen 2022.....	23
3.3. Klantprestaties	27
3.4. Medewerkerprestaties	27
4. Context- en risicoparagraaf.....	300
5. Toekomstparagraaf.....	32
6. Financieel beleid	33

Inleiding

We gaan voor 'Samen voor een mooie dag!'. Een mooie dag en een waardevol leven voor bewoners en cliënten. Dat is het doel van Zorggroep Drenthe. Daarom bieden wij respectvolle en kwalitatief hoogwaardige zorg- en dienstverlening. Met altijd de juiste zorg op het juiste moment. We willen ook van elke dag een mooie dag maken voor onze medewerkers. Daarom bieden we al onze professionals en vrijwilligers de ruimte om samen te leren en te verbeteren, waar ze ook maar werken.

Met de genoemde doelstelling en strategie voor ogen, kijken we in dit jaardocument terug op 2022. Voor de medewerker is het een lastig jaar gebleken. De impact van Corona op onze bewoners werd gedurende het jaar steeds minder. Tegelijkertijd bleek de impact op onze medewerkers steeds duidelijker. De medewerkers hebben (te) lang een extra stap moeten zetten. Deze werkdruk is in de zomer van 2022 zijn tol gaan eisen in de vorm van een oplopend ziekteverzuim. De belasting van onze organisatie werd versterkt door de toenemende zwaarte van de ondersteuning die aan onze bewoners en cliënten geboden dient te worden. De overstap van verzorgingshuiszorg naar verpleeghuiszorg blijkt niet voor iedereen even eenvoudig. Dit maakte 2022 in financieel opzicht geenszins een gemakkelijk jaar. De inzet van PNIL bleek onontkoombaar en de noodzakelijke bezetting bleek soms lastig realiseerbaar. Daarbij bleken de activiteiten gericht op de reductie van de kosten en de vergroting van de opbrengsten verwoord in een masterplan nog onvoldoende te renderen. Ze vragen meer tijd dan op voorhand gedacht.

De aandacht van een ieder was evenwel onverminderd gericht op het realiseren van een veilige woon- en leefomgeving voor onze bewoners en cliënten én een veilige werkomgeving voor onze medewerkers. 2022 was ook het jaar waarin we een volgende stap zetten in de borging van de kwaliteit van onze zorg- en dienstverlening. De positie van de interne commissie Kwaliteit & Veiligheid werd verder verstevigd en daarmee de doorontwikkeling op de verschillende kwaliteitsthema's als Wet Zorg- en Dwang, Oudermishandeling, medicatieveiligheid, palliatieve zorg. Dit met als resultaat positieve eindscans Waardigheid & Trots op locatie en het realiseren van ISO 9001 certificering. Kortom, we hebben in 2022 belangrijke stappen gezet in doorontwikkeling van onze zorg- en dienstverlening. Welke stappen dit zijn kunt u teruglezen in dit jaardocument 2022, dit alles met het oog op onze ambitie: Samen voor een mooie dag!

1. Profiel van de organisatie

1.1 Algemene identificatiegegevens

Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Zorggroep Drenthe Holding en bijbehorende stichtingen
Adres	Industrieweg 15
Postcode	9402 NP
Plaats	Assen
Telefoonnummer	0592-331232
Kamer van Koophandel	41020216
Email	info@zorggroepdrenthe.nl
Internet	http://www.zorggroepdrenthe.nl

Wet Langdurige Zorg (Wlz)-functies geleverd door het concern

Functie	Ja/Nee
Verblijf inclusief behandeling	Ja
Verblijf exclusief behandeling	Ja
Extramurale behandeling ¹	Ja

Zorgverzekeringsweg (Zvw)-prestaties geleverd door het concern

Prestatie	Ja/Nee
Persoonlijke verzorging	Ja
Verpleging	Ja
Begeleiding	Ja
Advies, instructie en voorlichting	Ja

Wmo²-prestatie geleverd door het concern

Prestatie	Ja/Nee
Huishoudelijke verzorging	Ja
Begeleiding	Ja
Dagverzorging	Ja
Logeren	Ja
Beschermd wonen	Nee

¹ Het gaat hierbij om zowel het Modulair Pakket Thuis (MPT) als het Volledig Pakket Thuis (VPT).

² Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo).

Doelgroepen cliënten Wlz-zorg

Doelgroep	Ja/Nee
Somatische aandoening of beperking	Ja
Psychogeriatrische aandoening of beperking	Ja
Psychiatrische aandoening	Ja ³
Lichamelijke handicap	Nee
Verstandelijke handicap	Nee
Zintuigelijke handicap	Nee
Communicatieve stoornis	Nee
Psychosociale problemen	Nee

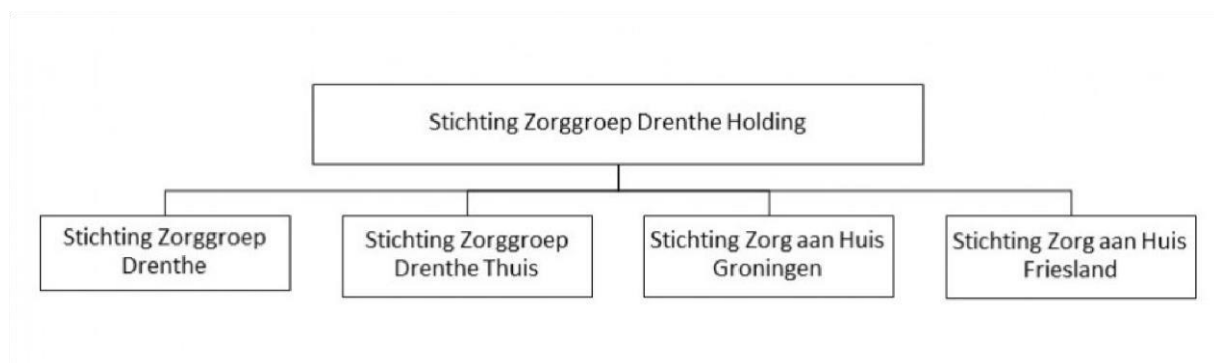
1.2 Structuur van de organisatie, missie & visie

Structuur van de organisatie

Zorggroep Drenthe verleent in de provincie Drenthe zorg- en dienstverlening in zes zorglocaties en in de wijk, heeft een locatie waar het Centraal Bureau is gevestigd en heeft een appartementencomplex waarin tevens een zorghotel ([Zorghotel Assen](#)) is gevestigd. Onder de zorgverlening die wordt geboden vallen: Wlz-zorg, huishoudelijke zorg, persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding, behandeling en verblijf. Zes van de acht gebouwen zijn locaties in eigendom van Zorggroep Drenthe.

De juridische structuur is een stichtingsvorm.

Onder Stichting Zorggroep Drenthe Holding vallen een viertal stichtingen:



In dit jaardocument wordt verslag gedaan van de werkzaamheden van Stichting Zorggroep Drenthe Holding en de stichtingen die daar deel van uit maken⁴. Er is sprake van een personele unie. Het bestuur en toezicht van deze stichtingen is automatisch dezelfde.

Missie & visie

De missie van Zorggroep Drenthe is het bieden van een waardevol leven voor haar bewoners en cliënten met respectvolle en kwalitatief hoogwaardige zorg- en

³ Op basis van veranderende wet- en regelgeving is een beperkt aantal cliënten met een Wlz-indicatie GGZ Wonen woonachtig in één van de Wlz-locaties.

⁴ Vanuit Stichting Zorg aan Huis Groningen en Stichting Zorg aan Huis Friesland werden in 2022 geen activiteiten ondernomen.

dienstverlening. Bewoners en cliënten zien kansen en ervaren ruimte voor hun welbevinden.

Een waardevol leven met respectvolle en kwalitatief hoogwaardige zorg- en dienstverlening.

Bewoners, cliënten en hun naasten ervaren dat de zorg- en dienstverlening bij Zorggroep Drenthe op hoogwaardig niveau zijn geregeld zodat cliënten zolang mogelijk hun eigen leven kunnen leiden, betekenisvol kunnen zijn voor hun omgeving en waardering vinden.

De missie van Zorggroep Drenthe is vertaald in een visie waarin kernelementen van de zorg- en dienstverlening staan beschreven en waar nadrukkelijk ook de naasten van de bewoner of cliënt zijn betrokken: een vertrouwde omgeving met respectvolle en kwalitatief hoogwaardige zorg, persoonlijke ontmoetingen en betekenisvolle ervaringen, die kleur geven aan het leven met naasten; *'samen voor een mooie dag!'*.

Het uitgangspunt van de zorg- en dienstverlening bij Zorggroep Drenthe is om bewoners en cliënten zo lang mogelijk in hun vertrouwde omgeving te laten wonen.

Waar nodig wordt ondersteuning geboden op maat door aanvullende (zorg)producten en diensten te leveren. Wanneer een verhuizing naar een locatie van Zorggroep Drenthe echt noodzakelijk is, streeft Zorggroep Drenthe ernaar om samen de overgang van een leven zónder zorg naar een leven mét zorg zo onopvallend mogelijk op elkaar te laten aansluiten en een totaal zorgconcept mogelijk te maken.

De aspecten wonen, welzijn en zorg worden in samenhang geleverd met veel ruimte voor persoonlijke aandacht, betrokkenheid en respect voor de leefgewoonten. Door respectvolle aandacht te hebben voor de bewoner/cliënt als mens en de bewoner/cliënt centraal te stellen wordt het fundament van respectvolle en kwalitatief hoogwaardige zorg- en dienstverlening gelegd. Bewoners en cliënten kunnen bij Zorggroep Drenthe zichzelf zijn, en ontvangen daar waar gewenst ondersteuning van de zelfzorggewoontes en de eigen regievoering.

De organisatie

De bestuursstructuur van Stichting Zorggroep Drenthe Holding⁵ bestaat uit een vijfhoofdige Raad van Toezicht en een eenhoofdige Raad van Bestuur. Er is sprake van een personele unie t.a.v. de dochterstichtingen. Daar waar hierna gesproken wordt over Zorggroep Drenthe worden alle stichtingen behorend tot de personele unie bedoeld.

Het bestuur van de Stichting en daarmee de eindverantwoordelijkheid voor alle, tot de personele unie behorende stichtingen, is opgedragen aan de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de Stichting. De Raad van Toezicht staat de Raad van Bestuur ter zijde met advies en biedt ruimte voor overleg en sparring. De RvT kan ook op eigen initiatief advies uitbrengen aan de Raad van Bestuur, indien zij dit uit hoofde van diens toezichthoudende en adviserende taak dit gewenst acht. De Raad van Toezicht vervult de werkgeversfunctie voor Raad van Bestuur.

⁵ Alsook van de stichtingen waarmee een personele unie wordt gevormd.

STICHTING ZORGGROEP DRENTHE

Locaties

Stichting Zorggroep Drenthe kent de volgende locaties:

- ✓ [De Noorderkroon](#) in Roden;
- ✓ [De Wenning](#) in Rolde;
- ✓ [Spectrum](#) in Beilen;
- ✓ [Symphonie](#) in Eelde;
- ✓ [Mozaiek](#) in Zuidlaren;
- ✓ [De Vijverhof](#) in Assen;
- ✓ [Messchenstaete](#), inclusief [Zorghotel Assen](#) in Assen;
- ✓ [Centraal Bureau](#) in Assen.

De locaties kennen de volgende opbouw in hiërarchische structuur: medewerker, operationeel leidinggevende, manager of directeur en Raad van Bestuur.

Behandeldienst

De Behandeldienst van Zorggroep Drenthe bestaat uit de volgende medewerkers:

- ✓ Specialisten ouderengeneeskunde;
- ✓ (Basis-/huis-) artsen;
- ✓ Verpleegkundig consulent wond- en decubituszorg;
- ✓ Medisch secretaresses;
- ✓ Fysiotherapeuten;
- ✓ Ergotherapeuten;
- ✓ Logopedist;
- ✓ Diëtistes;
- ✓ Psychologen;
- ✓ Medisch maatschappelijk werkende;
- ✓ Geestelijk Verzorger;
- ✓ Tandartsen in onder aanneming.

De Behandeldienst wordt ingezet bij cliënten met een indicatie Wlz met behandeling op de eerdergenoemde locaties.

De Behandeldienst wordt aangestuurd door het hoofd Behandeldienst. Deze legt verantwoording af aan de directeur zorg & behandeling.

Zorg Thuis

Stichting Zorggroep Drenthe biedt extramurale zorg- en dienstverlening in het kader van de Zvw geboden in de gemeenten: AA en Hunze, Assen, Midden-Drenthe, Noorderveld en Tynaarlo. Hiernaast wordt Wlz-zorg in de thuissituatie geboden.

De aansturing van deze zorg- en dienstverlening is belegd bij de directeur extramurale zorg- en dienstverlening.

Ondersteunende diensten

De ondersteunende diensten van Zorggroep Drenthe zijn georganiseerd in Centraal Bureau binnen Stichting Zorggroep Drenthe. De directeur bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor het Personeelsplanbureau, Zorgservicebureau, Financiën & Control, Technische Dienst, Informatiemanagement & ICT en het Service Bedrijf. De manager HRM is verantwoordelijk voor de afdeling HRM en het Opleidingscentrum. De bestuurssecretaris is belast met de aansturing van het Kwaliteitsbureau, Secretariaat, Marketing & Communicatie, de onafhankelijk klachtenfunctionaris, de functionaris gegevensbescherming en de ambtelijk secretarissen van de

medezeggenschapsorganen. Al deze afdelingen bieden ondersteuning aan alle stichtingen behorend bij Stichting Zorggroep Drenthe Holding.

STICHTING ZORGGROEP DRENTHE THUIS

De zorg- en dienstverlening in het kader van de Wmo wordt geboden in de gemeenten: Aa en Hunze, Assen, Midden-Drenthe, Noorderveld en Tynaarlo. De aansturing van deze zorg- en dienstverlening berust bij de directeur extramurale zorg- en dienstverlening.

Een organogram van Stichting Zorggroep Drenthe is opgenomen in bijlage 1.

1.3 Kerngegevens

1.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering

Soort organisatie

Locatie:

- ✓ Verzorging en verpleging;
- ✓ Begeleiding;
- ✓ Behandeling.

Extramurale zorg- en dienstverlening:

- ✓ Verzorging en verpleging;
- ✓ Specialistische verpleging;
- ✓ Huishoudelijke verzorging;
- ✓ Begeleiding;
- ✓ Advies, instructie en voorlichting;
- ✓ Huishoudelijke hulp.

Erkende zorgfuncties

Huishoudelijke verzorging, persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding, behandeling en verblijf zijn erkende zorgfuncties die bij Zorggroep Drenthe worden geboden.

Intramurale zorg

Binnen onze locaties wordt zorg geboden aan cliënten met complexe zorgvragen waarvoor meer uitgebreide zorg of verpleging nodig is. Het kan dan gaan om cliënten met lichamelijke problemen en beperkingen; somatische (SOM) zorg. Een andere groep cliënten wordt bij het stijgen van de leeftijd geconfronteerd met geestelijke achteruitgang of dementie. Dan is er psychogeriatrische (PG) zorg nodig. In alle gevallen om bewoners en cliënten voor wie het niet mogelijk is zelfstandig te blijven wonen, bijvoorbeeld als er continu toezicht nodig is, omdat er geregeld zorg op afroep nodig is of omdat er zoveel zorg nodig is dat dit thuis niet meer te regelen valt. Hieronder valt zorg aan ouderen met een indicatie voor huishoudelijke verzorging, persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding en verblijf.

Bij verpleeghuiszorg is de specialist ouderengeneeskunde de medisch verantwoordelijke. Ook kunnen verschillende paramedici c.q. disciplines, zoals psycholoog en medisch maatschappelijk werk, bij de zorgverlening betrokken worden. Er vindt multidisciplinaire afstemming plaats om in overleg met de cliënt goede afspraken te maken over de benodigde behandeling, verzorging en begeleiding.

Naast permanent verblijf biedt Zorggroep Drenthe Eerstelijns verblijf (ELV)⁶. Hiervan kan een cliënt gebruik maken als hij om medische redenen tijdelijk niet thuis kan wonen. Doel van dit verblijf is dat hij zelfstandig kan wonen.

Zorg Thuis

Zorggroep Drenthe verleent zorg- en dienstverlening aan huis in de ruimste zin van het woord. Het kan bestaan uit persoonlijke verzorging en verpleging, huishoudelijke verzorging, individuele begeleiding, specialistische verpleging, hulp bij dementie in de thuissituatie en personenalarmering.

Door specialistische verpleging in te zetten kunnen cliënten die complexe zorg nodig hebben, in hun eigen omgeving verpleegd worden. De wens van velen om opname in bijvoorbeeld een ziekenhuis te voorkomen of te verkorten wordt hierdoor vervuld. Aangezien ouderen langer thuis blijven, worden we regelmatig geconfronteerd met PG-clieënten in de thuissituatie. Om meer aandacht te hebben voor deze problematiek heeft Zorggroep Drenthe een tweetal casemanagers dementie voor thuiszorgcliënten.

De indicatie voor Zorg Thuis wordt gesteld door de wijkverpleegkundige.

Huishoudelijke Hulp

Zorggroep Drenthe biedt geïndiceerde huishoudelijke hulp wanneer iemand (tijdelijk) niet in staat is om de huishoudelijke taken zelf te doen. Indicaties hiervoor worden gesteld door het Wmo-loket van de gemeente. Deze huishoudelijke hulp kan daarnaast privaat ingekocht worden.

Privaat gefinancierde activiteiten

Privaat gefinancierde activiteiten die door Stichting Zorggroep Drenthe worden aangeboden zijn:

- ✓ Restaurant;
- ✓ Theater (locatie Mozaiek)⁷;
- ✓ Galerie (locatie Mozaiek);
- ✓ Klussendienst;
- ✓ Tuinonderhoud;
- ✓ Verhuur appartementen.

De personenalarmering wordt aangeboden vanuit Stichting Zorggroep Drenthe Thuis; appartementen worden verhuurd door zowel Stichting Zorggroep Drenthe Thuis als door Stichting Zorggroep Drenthe.

⁶ Het gaat om ELV Laag , Hoog en RM.

⁷ Het theater wordt niet langer gebruikt voor reguliere theatervoorstellingen. Gezocht wordt naar een andere, kostendekkende, benutting van het theater.

1.3.2 Zorgproductie, bedrijfsopbrengsten en inzet personeel

Aantal (intramurale) dagen	2022	2021
WLZ (dagen zonder behandeling)	74.180	75.657
WLZ (dagen met behandeling)	72.265	57.223
VPT	5.361	8.271
ELV	7.350	5.061
Beschermd Wonen	-	98
Totaal aantal dagen	159.156	146.310

Aantal uren extramurale productie WLZ/ZVW	2022	2021
WLZ (Modulair pakket thuis)	18.404	16.666
WLZ (Behandeling)	-	-
ZVW	82.472	84.073
Totaal aantal uren	100.876	100.739

Aantal uren/ dagen WMO	2022	2021
Algemene voorziening schoonmaak (AVS)	1.504	682
Huishoudelijke verzorging (HV1)	38.196	39.251
Huishoudelijke verzorging (HV2)	4.877	6.467
Schoon en Leefbaar Huis (maatwerkvoorziening)	10.122	10.171
Begeleiding	-	-
Begeleiding (trajecten)	173	207
Totaal aantal uren	54.872	56.779

Bedrijfsopbrengsten	2022	2021
Totale opbrengsten	€ 53.451	€ 48.910
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening en act.	€ 50.469	€ 45.394
Waarvan overige opbrengsten	€ 2.982	€ 3.516

Personeel	2022	2021
Aantal personeelsleden in loondienst	1348	1275
Gemiddeld aantal Fte's in loondienst (verloond)	705	688

1.3.3 Werkgebied

Zorggroep Drenthe⁸ richt zich voornamelijk op zorg- en dienstverlening in en rondom de gemeenten Assen, Aa en Hunze, Tynaarlo, Midden-Drenthe en Noordenveld. Wmo-zorg, Algemene Voorziening Schoonmaak (AVS), huishoudelijke hulp en huishoudelijke verzorging worden in deze Drentse gemeenten geboden. Naast verblijf in de locaties behoort ook ELV of hotelzorg tot de mogelijkheden, evenals dagverzorging.

ELV wordt geboden in alle locaties. Deze ELV-appartementen zijn volledig ingericht en voor het merendeel van de locaties geldt dat cliënten beschikken over een eigen aparte slaapkamer, keuken en badkamer.

1.4 Samenwerkingsrelaties

Zorggroep Drenthe hecht veel waarde aan een goede samenwerking met gemeenten, Zorgkantoor, zorgverzekeraars, woningcorporaties en collega zorgorganisaties. Samen met de andere (zorg)organisaties wordt geprobeerd om zo goed mogelijk te voldoen aan de (zorg)vraag van de bewoner en cliënt. Zorgketens zijn gevormd om bewoners en cliënten tijdens de verschillende fasen van het zorgproces de gevraagde zorg te bieden. Zo wordt beoogd de overplaatsing van de ene naar de andere verblijfssituatie tijdig en snel te laten verlopen.

Samenwerking met collega zorgaanbieders

- ✓ Samenwerking met zorgorganisatie Derkshoes in Westerbork. Zorggroep Drenthe verleent de expertise van verpleeghuiszorg psychogeriatric en somatiek aan Derkshoes⁹;
- ✓ Samen Zorg Assen (SZA), deelnemende partijen; Wilhelmina Ziekenhuis Assen (WZA), Zorgcentrale Noord, Huisartsenzorg Drenthe (HZD), Centrale Huisartsendienst Drenthe (CHD), huisartsen RHC, UMCG Ambulancezorg, Icare, Interzorg, Derkshoes, Zorggroep Drenthe, Accolade Zorg, Vanboeijen, GGZ Drenthe, gemeente Assen en gemeente Midden-Drenthe. SZA heeft de ambitie om gezamenlijk de zorg voor kwetsbare ouderen in de regio Assen te verbeteren;
- ✓ ZorgNaZorg: Dit is een innovatieve coöperatie van ziekenhuizen en zorgorganisaties in Noord Nederland. ZorgNaZorg is ontstaan uit de wens om het transferproces vanuit ziekenhuizen naar andere zorgaanbieders te verbeteren;
- ✓ Samenwerking met betrekking tot ELV met Zorggroep Drenthe, Zorggroep Tangenborgh, Noord Nederlandse Coöperatie van Zorgorganisaties (NNCZ), De Westerkim, Zorgcollectief Zuidwest Drenthe (ZZWD), Treant Zorggroep, Zorggroep Meander, Zorgzaak, Icare, Interzorg, Derkshoes, Dignis, Zorggroep Noorderboog, Zorggroep Oude Nieuwe Land, Accolade Zorg, Herstel Hotel, WZA, Isala-Meppel, Proscoop, Landelijke Huisartsenvereniging (LHV) en HZD. Drentse huisartsen en ziekenhuizen kunnen met één telefoonnummer een ELV-bed aanvragen. Alle zorgorganisaties die een ELV-bed aanbieden, of daar juist gebruik van willen maken, werken met elkaar samen. Dat resulteert in één telefoonnummer én één online capaciteitssysteem voor heel Drenthe, waarin 24 uur per dag te zien is welke VVT-aanbieder (Verpleeg-, Verzorgingshuizen & Thuiszorg) bedden beschikbaar heeft;

⁸ Daar waar Zorggroep Drenthe wordt genoemd wordt zowel de Holding als de dochterstichtingen bedoeld.

⁹ Deze samenwerking is per 1 januari 2023 geëindigd.

- ✓ Samenwerking tussen Cosis, van Boeijen, Oranjeborgh, BOAZ en Zorggroep Drenthe over “de Ouder wordende client & Palliatieve zorg”. Mede gefinancierd door Zorgkantoor, waarbij onderzocht wordt hoe we zorg en begeleiding meer op elkaar af kunnen stemmen.
- ✓ Netwerk Dementie Drenthe: Zorggroep Drenthe participeert in het Netwerk Dementie Drenthe. Dit netwerk is ontstaan vanuit het Landelijk Dementie
 - Programma. Het heeft zich ontwikkeld tot een kwaliteitsnetwerk. Netwerk Dementie Drenthe is een samenwerkingsverband van lokale zorgaanbieders en gemeenten in de provincie Drenthe, die een samenhangend aanbod in de provincie Drenthe willen realiseren;
- ✓ Netwerken Palliatieve Zorg Drenthe-Steenwijkerland: Dit netwerk is een samenwerkingsverband van zorgaanbieders in een bepaalde regio. Het netwerk heeft als doel de zorg voor mensen in de laatste levensfase zo goed mogelijk te organiseren. Zorggroep Drenthe participeert in het netwerk regio Noord- en Midden Drenthe.
- ✓ De Technologie en Zorgacademie Drenthe. De grondleggers van TZA Drenthe zijn Drenthe College, gemeente Assen, Interzorg, Wilhelmina Ziekenhuis Assen, Visio, Cosis, Vanboeijen, Icare, Tangenborgh, Zorggroep Drenthe, Actium, gemeente Emmen, Hanzehogeschool, NHL Stenden, Noorderpoort, Alfa-college, De Westerkim, Derkshoes, ZZWD en Accolade Zorg. De academie brengt professionals bij elkaar voor inspiratie en innovatie. Inzet is het stimuleren van innovatie in organisaties, instellingen en/of bedrijven van de betrekken leden. Inzet is om studenten en professionals op een innovatieve, veelzijdige en inspirerende manier kennis te laten maken met de mogelijkheden van technologie om prettiger, veiliger en zelfstandiger te leven.
- ✓ Alliantie Drentse Zorg met Ouderen. Dit is een Drents netwerk, waarbij deelnemende organisaties afstemmen met en afspraken maken tussen de financiers van zorg en ondersteuning, aanbieders van zorg, wonen en welzijn, senioren en regionale kennisinstellingen. De Alliantie zet zich in op een sluitende keten en integrale aanpak voor en met ouderen en alle samenwerkende partners in verschillende sectoren, denk aan Denktank 60+ Noord, Dokter Drenthe, Netwerk Welzijn Drenthe, Zorggroep Drenthe, Icare, VDG, Domesta, Trendbureau Drenthe, ProScoop, Zilveren Kruis en CMO STAMM.

Samenwerking lerend netwerk

- ✓ Zorggroep Drenthe neemt in het kader van Kwaliteitskader verpleeghuiszorg deel aan een lerend netwerk met Zorggroep Tangenborgh, ZZWD, NNCZ en De Westerkim;
- ✓ Zorggroep Drenthe neemt in het kader van Kwaliteitskader verpleeghuiszorg deel aan een lerend netwerk met Zorggroep Groningen en Zorggroep Oosterlengte¹⁰.

Samenwerking met woningbouworganisaties

- ✓ Samenwerking Stichting Elder Woningbouw (S.E.W.): het betreft hier de samenwerking met S.E.W. inzake zorg- en dienstverlening in de aanleunwoningen bij Symphonie en aan de Stoffer Holtjerweg en de Hemstukken in Eelde;
- ✓ Samenwerking woningbouwvereniging Woonservice: het betreft hier de zorg- en dienstverlening in de aanleunwoningen bij Spectrum in Beilen en inhuur dienstverlening van Zorggroep Drenthe t.b.v. Stroomdal;

¹⁰ Gelet op de focus van de organisatie op de provincie Drenthe is halverwege 2021 besloten om vooral in te zetten op een lerend netwerk aldaar. Afscheid werd genomen van het Groningse lerend netwerk.

- ✓ Samenwerking Woningstichting De Volmacht: het betreft hier de samenwerking aan het taakveld c.q.de aspecten Wonen, Welzijn en Zorg om hier verder invulling aan te geven in het werkgebied, in het bijzonder De Wenning in Rolde;
- ✓ Samenwerking met woningcorporatie Actium: het betreft hier de samenwerking op het gebied van personenalarmering en het eventueel verlenen van zorg- en dienstverlening aan huurders/cliënten;
- ✓ Samenwerking met de gemeente Midden-Drenthe, woningbouwvereniging Woonservice en Stichting Welzijn Ouderen Midden-Drenthe op het gebied van zorg- en dienstverlening in en rond Spectrum in Beilen;
- ✓ Samenwerking met woningcorporatie Woonborg: het betreft de huisvesting, de intra- en extramurale zorg- en dienstverlening in De Noorderkoon in Roden;
- ✓ Samenwerkingsverband WelWoZo, een samenwerkingsverband van de gemeente Midden-Drenthe met de relevante (zorg-)partijen waaronder Zorggroep Drenthe.

Naast bovenstaande samenwerkingsrelaties heeft Zorggroep Drenthe te maken met meerdere stakeholders. Dit zijn onder meer:

- ✓ Zorgkantoor en zorgverzekeraars in verband met de financiering van de Wlz, thuiszorg en het maken van productieafspraken;
- ✓ Gemeenten in verband met bouw/verbouw, maar ook in verband met Wmo;
- ✓ Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) in het kader van de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg en de overheid in het kader van wet- en regelgeving en anderzijds als financier door bijvoorbeeld gebruik te maken van subsidies, toezichthouders, Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en overheid.

2. Bestuur, Toezicht en Medezeggenschap

2.1. Normen voor goed bestuur

Zorggroep Drenthe hanteerde voor 2022 de Zorgbrede Governance Code 2022. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht onderschrijven de normen in deze code en voeren deze uit.

De governance is zo ingericht dat het bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van haar maatschappelijke doelstelling en daarmee aan het maatschappelijk vertrouwen. Uitgangspunt voor de code vormen zeven principes, te weten: goede zorg, waarden en normen, invloed belanghebbenden, inrichting governance, goed bestuur, verantwoord toezicht en continue ontwikkeling.

De Raad van Toezicht beschikt over een toolkit met daarin:

- ✓ De toezicht-visie Raad van Toezicht;
- ✓ De reglementen voor de te onderscheiden gremia (de Raad van Toezicht, de Raad van Bestuur, de remuneratiecommissie, de financiële auditcommissie en de commissie kwaliteit & veiligheid);
- ✓ Het informatieprotocol;
- ✓ De conflictregeling;
- ✓ Beleid vergoeding onkosten;
- ✓ Profielschets Raad van Toezicht;
- ✓ Scholings- en ontwikkelingsprogramma Raad van Toezicht;
- ✓ Afspraken rond het voorkomen van belangenverstrengeling.

Als gevolg van de gewijzigde wetgeving hebben Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zich herbezonnen over de juridische structuur van Zorggroep Drenthe. Naar aanleiding hiervan werd besloten tot beëindiging van de werkzaamheden van de stichting Zorg aan Huis Friesland en de stichting Zorg aan Huis Groningen per 31 december 2022. De overige stichtingen fuseerden per 1 januari 2023 en gingen verder als de stichting Zorggroep Drenthe.

De statuten van Stichting Zorggroep Drenthe Holding zijn per 01-01-2023 herzien en geformaliseerd en maken eveneens deel uit van de eerder genoemde toolkit.

Samen met de Zorgbrede Governance Code en de klokkenluidersregeling vormt de toolkit Raad van Toezicht het kader voor het bestuur en toezicht van Zorggroep Drenthe.

Zorggroep Drenthe is aangesloten bij de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ).

2.2. Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur

Samenstelling 2022

Samenstelling	Functie	Nevenfuncties	Bezoldigd	Overig
Dhr. A.B.M Smetsers	RvB	vz RvT Dr. Nassau College	Ja	tot 15-10-2022
Mw. I.E. Degen	RvB	geen	Ja	vanaf 15-10-2022

De Raad van Bestuur is belast met het besturen van Stichting Zorggroep Drenthe Holding incl. dochterstichtingen en verantwoordelijk voor alle statutair aan hem toegekende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, voor alle daden van bestuur, beheer en beschikking voor zover deze niet krachtens de wet of de statuten zijn voorbehouden aan de Raad van Toezicht.

Dhr. Smetsers heeft per 15 oktober 2022 de zorggroep verlaten. Om de periode tot de aanstelling van de nieuwe Raad van Bestuur te overbruggen werd mevr. Degen (tot dat moment werkzaam als bestuurssecretaris bij de zorggroep) aangesteld als interim-bestuurder.

Bezoldiging

De bezoldiging van de Raad van Bestuur is, conform de indicatoren van de Nederlandse Vereniging van Bestuurders in de Zorg, vastgesteld door de Raad van Toezicht. Voor 2022 heeft de Raad van Toezicht het bezoldigingsmaximum van de Raad van Bestuur conform de Regeling Normering Topinkomens in de Zorg vastgesteld op klasse III.

Bestuurlijke versus professionele verantwoordelijkheid

De VVT-sector is en blijft sterk in ontwikkeling. Een centraal element daarin is de ontwikkeling van aanbod gestuurde- naar vraag gestuurde zorg. Dit stelt nieuwe eisen aan de organisatie, het management en de professionals in organisaties. Eén van de punten die hierbij aan de orde komt, is de rol van de medische discipline bij de organisatie. De wettelijke kaders, waarbinnen de medische verantwoordelijkheden worden uitgeoefend, zijn onder meer:

- ✓ de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz);
- ✓ de Wet Beroepen Individuele Gezondheidszorg (BIG);
- ✓ de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ);
- ✓ de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG);
- ✓ de Wet op de Geneeskundige Behandeloovereenkomst (WGBO);
- ✓ de Zorgverzekeringswet (Zvw);
- ✓ de Wet Publieke Gezondheidszorg (WPG);
- ✓ de Wet langdurige zorg (Wlz);
- ✓ de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo);
- ✓ de Wet Zorg en Dwang (Wzd);
- ✓ de Wet Verplichte GGZ;
- ✓ de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR);
- ✓ de Wet Toetreding Zorginstellingen (Wtzi).

De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het totale beleid van de organisatie inclusief de zorg. Naast de aansprakelijkheid van de organisatie hebben beroepsbeoefenaren een eigen professionele verantwoordelijkheid. De medische verantwoordelijkheid is belegd bij de specialist ouderengeneeskunde.

Onkostenvergoeding Raad van Bestuur 2022

In onderstaande tabel wordt inzichtelijk gemaakt welke bedragen op grond van het beleid in 2022 door de Raad van Bestuur zijn gedeclareerd. Geen van de kosten betreft een vaste onkostenvergoeding.

Categorie	Kosten
Binnenlandse reiskosten	1644
Buitenlandse reiskosten	220
Opleidingskosten	0
Representatiekosten	7047
Overig	3081

2.3. Medezeggenschap

2.3.1 Ondernemingsraad

Zorggroep Drenthe kent één (centrale) ondernemingsraad. In 2022 werd zes keer vergaderd met de Raad van Bestuur. Daarnaast werd in aanvulling daarop twee keer vergaderd met de Raad van Bestuur en een afvaardiging van de raad van toezicht. Onderwerpen waren onder meer duurzame inzetbaarheid, de wijziging van de bestuursstructuur naar een tweehoofdige Raad van Bestuur, het opleidingsplan, klachtenregeling medewerkers ongewenste omgangsvormen, doorontwikkeling BHV-beleid, doorontwikkeling bereikbaarheids- en calamiteitendienst, RIE-gebouwen, uitbreiding meerkeuzesysteem arbeidsvoorwaarden, beleid duurzame inzetbaarheid

Dit is zomaar een greep uit de onderwerpen die in 2022 de revue passeerden in de overlegvergadering tussen de ondernemingsraad en de Raad van Bestuur. Het zijn allemaal onderwerpen waarover de ondernemingsraad om advies of instemming werd gevraagd. In aanvulling hierop werden de afspraken tussen ondernemingsraad en de Raad van Bestuur herzien en kregen een uitwerking in een nieuw reglement ondernemingsraad. Daarnaast werd de ondernemingsraad aanvullend gefaciliteerd in haar werkzaamheden. Een ambtelijk secretaris werd aangesteld.

Tevens werd een aantal maal met de Raad van Toezicht overlegd over de ontwikkelingen (art. 24-overleg WOR) binnen Zorggroep Drenthe. Daarnaast vond een informatiebijeenkomst plaats met de RvT over de aanpassing van de bestuursstructuur. Hieraan nam tevens een delegatie van de CCR deel.

De ondernemingsraad heeft een eigen jaarverslag opgesteld welke in de eerste helft van 2022 is verspreid onder de medewerkers van Zorggroep Drenthe.

2.3.2 Centrale Cliëntenraad

Zorggroep Drenthe beschikt over een vijftal lokale cliëntenraden (LCR). De voorzitters van deze raden hebben zitting in de centrale cliëntenraad (CCR). Onderwerpen die de locatie en het aanpalende thuiszorggebied betreffen zijn onderwerp van gesprek in de LCR met de betreffende operationeel leidinggevende. Thema's die meerdere locaties aangaan worden besproken in de CCR met de Raad van Bestuur.

In 2021 heeft de CCR de Raad van Bestuur laten weten dat er een wens lag voor een onafhankelijk voorzitter voor de CCR. Na een positief verlopen kennismakingsgesprek met de beoogd voorzitter, was haar benoeming begin 2022 een feit.

De samenstelling van de CCR zag er in 2022 als volgt uit:

Naam	Functie
Mevr. A Bezuyen	Onafhankelijk voorzitter
Dhr. B. Barkhof	Vicevoorzitter CCR en tevens voorzitter LCR Noorderkroon/Symphonie
Dhr. I. Bos	Lid CCR en tevens voorzitter LCR Mozaiek
Dhr. D. van Oelen	Lid CCR en tevens voorzitter De Wenning
Mevr. A. Miedema	Lid CCR en tevens voorzitter LCR De Vijverhof (tot 08-09-2022)

De cliëntenraden worden ondersteund door een ambtelijk secretaris.

Er vonden 4 overlegvergaderingen tussen CCR en Raad van Bestuur plaats. Onderwerpen waren onder meer de aanpassing van het Beleid BHV, het Kwaliteitsjaarverslag 2021, profiel lid Raad van Toezicht, vereenvoudiging juridische structuur Stichting Zorggroep Drenthe Holding, jaarrekening 2021, begroting 2023, inrichting cliënttevredenheidsonderzoek, jaarplan 2023. Daarnaast vonden twee beleidsmiddagen voor alle cliëntenraadleden plaats over toekomst vastgoed, dementie en onvrijwillige zorg en medezeggenschap & de kwaliteitskaders.

Ook de CCR sprak in 2022 tweemaal met de Raad van Toezicht. Samen met de Raad van Bestuur werd stil gestaan bij de ontwikkelingen binnen Zorggroep Drenthe, vanuit cliëntenperspectief.

De CCR heeft een eigen jaarverslag 2022 opgesteld waarin zij en detail verslag doen van de werkzaamheden en resultaten in 2022 van zowel de centrale cliëntenraad als de lokale cliëntenraden.

2.3.3 Professionele Adviesraad

Zorggroep Drenthe kent sinds eind 2020 een Professionele Adviesraad (PAR). Deze adviesraad voorziet de Raad van Bestuur en daarmee de organisatie van gevraagd en ongevraagd advies op het gebied van kwaliteit, professionaliteit en vakinhoudelijk handelen. De PAR is een onafhankelijk orgaan. Het jaar 2022 heeft in het teken gestaan van het opnieuw adequaat neerzetten van de professionele adviesraad. Niet iets nieuws, maar door vertrek van verschillende collega's helaas de realiteit. De PAR heeft niet stil gezeten en heeft de online overleggen vervolgd en elkaar in het jaar 2022 ook meer fysiek ontmoet, in tegenstelling tot het jaar 2021 waarin dit niet mogelijk was i.v.m. de Covid-19 periode. De PAR was voornemens om verschillende acties uit te zetten, die in het jaar 2022 helaas niet waargemaakt konden worden, maar waar in 2023 verder op wordt voort geborduurd. De PAR heeft input geleverd voor het jaarplan van Zorggroep Drenthe 2023. Er is een eerste advies gegeven aan het managementteam na het doen van gedegen onderzoek.

Er is reeds contact geweest met de Raad van Bestuur en later in het jaar de vervanger van het PAR-dossier door het vertrek van de voormalige Raad van Bestuur. De PAR heeft stil gestaan bij speciale feestdagen en heeft op deze dagen zich laten horen via de D'rBij gericht op herkenning en kennismaken. Het jaar 2022 heeft in het teken gestaan van het werven van nieuwe PAR-leden en in 2023 wordt ook hier een vervolg aan gegeven. Gemerkt wordt dat de PAR langzaam meer bekend raakt onder de medewerkers en hier kijkt de adviesraad positief op terug. Het instellen van de PAR is tevens een recht wat geborgd is in de CAO VVT, waarvoor er met de organisatie in 2023 afspraken gemaakt worden over de wijze waarin de adviesraad wordt betrokken bij de belangrijke ontwikkelingen in de organisatie, die van invloed zijn op de organisatie en de uitvoering van de werkzaamheden van medewerkers. Daarnaast kijkt

de PAR ernaar uit om in 2023 met een voltallige bezetting een cursus te volgen om ervoor te zorgen dat de raad haar werk optimaal kan verrichten en zo van waarde te zijn voor de organisatie en al onze collega's.

3. Algemeen beleid

3.1 Visie, strategie en meerjarenbeleid

We gaan samen voor een mooie dag...

Een mooie dag en een waardevol leven voor bewoners en cliënten. Dat is het doel van Zorggroep Drenthe. Daarom bieden wij respectvolle en kwalitatief hoogwaardige zorg- en dienstverlening. Met altijd de juiste zorg op het juiste moment. We willen ook van elke dag een mooie dag maken voor onze medewerkers. Daarom bieden we al onze professionals en vrijwilligers de ruimte om samen te leren en te verbeteren - waar ze ook maar werken.

... in een wereld snel verandert

Het landschap van de ouderenzorg in Nederland verandert. We zien bijvoorbeeld dat mensen ouder worden en langer thuis wonen. Pas als dat niet meer lukt, vragen zij om ondersteuning, bijvoorbeeld aan Zorggroep Drenthe. Dan is er vaak al sprake van complexe problematiek, verschillende gezondheidsklachten en een urgente vraag. Het is dan aan ons om ook de overgang van een leven zónder zorg naar een leven mét zorg zo onopvallend mogelijk te laten verlopen. Zodat we met recht kunnen zeggen: 'Zorggroep Drenthe waar u thuis bent'.

... en waar we onze strategie op aanpassen

Op dit veranderende zorglandschap heeft Zorggroep Drenthe in de vorige beleidsperiode ingespeeld vanuit het Strategisch beleid 2016-2020. En dan met name door een hernieuwde visie op de aansturing van haar locaties en wijkgerichte zorg. Dat is door verschillende oorzaken niet succesvol gebleken op kwalitatief en financieel vlak. De Raad van Toezicht heeft daarom - in afstemming met het managementteam, de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad - met de start van een nieuwe bestuurlijke fase begin 2018 gekozen voor meer focus op het aspect Zorg binnen onze zorg- en dienstverlening.

We werken vanuit onze missie

Het draait om een waardevol leven. Een waardevol leven voor onze bewoners en cliënten, met respectvolle en kwalitatief hoogwaardige zorg- en dienstverlening. Zodat bewoners en cliënten kansen zien en ruimte ervaren voor hun welbevinden. Dat is ons doel. We willen dat bewoners, cliënten en hun naasten ervaren dat de zorg- en dienstverlening bij ons goed geregeld zijn. Zodat bewoners en cliënten zolang mogelijk hun eigen leven kunnen leiden, van betekenis zijn voor hun omgeving en waardering vinden. In een vertrouwde omgeving met persoonlijke ontmoetingen en betekenisvolle ervaringen. Dat geeft immers kleur aan het leven met naasten. Niet voor niets gaan we samen voor een mooie dag!

Liefst in de vertrouwde omgeving. Ons uitgangspunt is dat mensen zo lang mogelijk in hun vertrouwde omgeving blijven wonen. Om dat mogelijk te maken, leveren we bij hen thuisondersteuning op maat, met aanvullende (zorg)producten en diensten. Als verhuizen naar een van onze locaties echt noodzakelijk is, willen we de overgang naar een nieuwe leefomgeving zo soepel mogelijk laten verlopen. Zo maken we een totaal zorgconcept mogelijk.

We zorgen voor samenhang tussen de aspecten Wonen, Welzijn en Zorg. En daarbij zorgen we ook voor veel ruimte voor persoonlijke aandacht, betrokkenheid en respect voor iemands leefgewoonten. We hebben respectvolle aandacht voor iedere bewoner en cliënt als mens. De bewoner of cliënt staat centraal – dat is het fundament onder onze

zorgen dienstverlening. Bewoners en cliënten kunnen bij ons zichzelf zijn, en krijgen - waar ze dat willen- ondersteuning bij zelfzorg en regievoering.

.....op basis van onze kernwaarden

Onze kernwaarden zijn: gastvrijheid, professionaliteit en positiviteit. Dankzij die kernwaarden maken we onze missie en visie waar. Ze zijn een leidraad bij alles wat we doen. Ze geven richting aan hoe we omgaan met elkaar, onze bewoners, cliënten en onze samenwerkingspartners. We vinden het belangrijk dat: - we continu samenwerken aan betere zorg- en dienstverlening, en aan de processen die daarbij horen; - we open met mensen omgaan, en toegankelijk en gastvrij zijn; Voor iedereen, en zonder drempels. Bij alles wat we doen of zeggen, zijn we duidelijk, eerlijk en oprecht. We staan open voor samenwerking, met elkaar én met externe (zorg)organisaties; - we een omgeving vormen waarin professionals positief werken, met passie voor de zorg- en dienstverlening, en met compassie met de bewoner en cliënt; We zijn ervan overtuigd dat oprechte positieve betrokkenheid van al onze medewerkers de zorg- en dienstverlening voor cliënten ten goede komt. Daarom vragen we van onze medewerkers niet alleen professionele deskundigheid, maar ook een persoonlijke positieve drive om anderen te helpen en samen te werken. Gezonde relaties tussen professionals en bewoners of cliënten, én tussen professionals onderling, zijn de voorwaarden om onze visie waar te maken. Het draait om een waardevol leven. Een waardevol leven voor onze bewoners en cliënten, met respectvolle en kwalitatief hoogwaardige zorg- en dienstverlening. Zodat bewoners en cliënten kansen zien en ruimte ervaren voor hun welbevinden. Dat is ons doel. We willen dat bewoners, cliënten en hun naasten ervaren dat de zorg- en dienstverlening bij ons goed geregeld zijn. Zodat bewoners en cliënten zolang mogelijk hun eigen leven kunnen leiden, van betekenis zijn voor hun omgeving en waardering vinden. In een vertrouwde omgeving met persoonlijke ontmoetingen en betekenisvolle ervaringen. Dat geeft immers kleur aan het leven met naasten. Niet voor niets gaan we samen voor een mooie dag! Liefst in de vertrouwde omgeving. Ons uitgangspunt is dat mensen zo lang mogelijk in hun vertrouwde omgeving blijven wonen. Om dat mogelijk te maken, leveren we bij hen thuisondersteuning op maat, met aanvullende (zorg)producten en diensten. Als verhuizen naar een van onze locaties echt noodzakelijk is, willen we de overgang naar een nieuwe leefomgeving zo soepel mogelijk laten verlopen. Zo maken we een totaal zorgconcept mogelijk. Oog voor Wonen, Welzijn én Zorg. We zorgen voor samenhang tussen de aspecten Wonen, Welzijn en Zorg. En daarbij zorgen we ook voor veel ruimte voor persoonlijke aandacht, betrokkenheid en respect voor iemands leefgewoonten. We hebben respectvolle aandacht voor iedere bewoner en cliënt als mens. De bewoner of cliënt staat centraal - dat is het fundament onder onze zorgen dienstverlening. Bewoners en cliënten kunnen bij ons zichzelf zijn, en krijgen -waar ze dat willen- ondersteuning bij zelfzorg en regievoering.

Dit hebben we vertaald in ons [meerjarenbeleid 2020-2023](#). Dit beleid presenteerden wij in de 2^e helft van 2020 aan onze medewerkers in de vorm van een complimenten-carrusel.

3.2. Ontwikkelingen 2022

Onze ambitie 'Samen voor een mooie dag!' betekent dat wij continu oog hebben en houden voor mogelijkheden om de kwaliteit van onze zorg- en dienstverlening te verbeteren. In dit hoofdstuk worden een greep uit de activiteiten in 2022 langs de lijn van de verschillende kwaliteitskaders.

Inzetten op kwaliteit zorg- en dienstverlening

In lijn met ontwikkelingen in voorgaande jaren heeft de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening van Zorggroep Drenthe in 2022 een flinke impuls gekregen. De resultaten waren er om dit te ondersteunen:

- ✓ In februari 2022 werd Zorggroep Drenthe een ISO 9001 certificaat voor al onze zorg- en dienstverlening. Tevens werd de tussentijdse audit voor de certificering 22000 (voedselveiligheid) positief afgerond.
- ✓ In 2022 vonden de eindscans 'Waardigheid & Trots op locatie' plaats op De Vijverhof, Mozaiek, Symphonie en Spectrum. Deze maakten de verbeteringen zichtbaar op de verschillende onderdelen van het kwaliteitskader. Deze locaties kunnen 'op eigen benen staan'.
- ✓ Met de IGJ werd onze visie en inzichten gedeeld over de Wet Zorg en Dwang in relatie de wijkverpleging. Met voorbeelden uit de dagelijkse praktijk werd een beeld gegeven hoe ZD met dergelijke complexe onderwerpen aan de slag gaat. De IGJ heeft aangegeven dat wij de goede stappen zetten in verbinding tussen de wijkverpleging, intramurale zorg en de externe netwerken.
- ✓ De cliënttevredenheid over de zorg- en dienstverlening was met een score van 8,3¹¹ onverminderd goed.

Om deze resultaten te kunnen realiseren werd in de afgelopen jaren en in 2022 een veelheid aan stappen gezet, een greep daaruit:

- ✓ Halverwege het jaar werd binnen Zorggroep Drenthe de functie van praktijkexpert dichter bij het primair proces en de kwaliteitsverpleegkundige gepositioneerd. Hiermee werd de operationele sturing op de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening een volgende impuls gegeven.
- ✓ Op grond van het beleid rond Welzijn, Vrijwilligers en Mantelzorgers is in 2022 ingezet op de werving van nieuwe vrijwilligers. Daarnaast zijn ook de welzijnswerkers en -coaches nadrukkelijker op de locatie gepositioneerd door aldaar de aansturing te beleggen.
- ✓ Medio september werd gestart met de transitie van het Mobiel Verpleegkundig Team (MVT) naar de bereikbaarheidsdienst nieuwe stijl. Hiervan maken alle teamcoördinatoren en kwaliteitsverpleegkundigen deel. De taakhoud van deze dienst ligt in het verlengde van de dagelijkse gang van zaken. In geval van calamiteiten kan een beroep gedaan worden op de calamiteitendienst, bestaande uit MT-leden.
- ✓ Na een periode van voorbereiding werden in november in onze woonzorglocaties de nieuwe werkwagens door de huishoudelijk medewerkers in gebruik genomen. Gewerkt wordt met één totaal concept voor professionele huishoudelijke zorg (intramuraal) met als doel onder meer patiëntveiligheid, hygiëne en infectiepreventie en medewerker veiligheid.
- ✓ Doorontwikkeling Beleid Basishulpverlening.
- ✓ Organisatie van medewerkersbijeenkomsten o.m. gericht op de onderlinge (ver)binding en de totstandkoming op een gezamenlijke agenda voor 2023.
- ✓ Ontwikkeling Beleid Duurzame inzetbaarheid, digitaal personeelsdossier, verruiming meekeuzesysteem arbeidsvoorwaarden.

¹¹ Score Zorggroep Drenthe 2022 conform ZorgkaartNederland (peildatum maart 2023).

- ✓ Continueren inzet project Opstap. Met dit project kunnen zij-instromers en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een opleiding volgen en meelopen met ervaren zorgmedewerkers, om uiteindelijk aan de slag te gaan bij Zorggroep Drenthe.
- ✓ Van een iets andere orde maar niet minder vermeldenswaardig, Toekenning van een Innovatieprijs Verwonderteams De Noorderkroon.

Verankering aandacht voor kwaliteit

Kwaliteit en veiligheid zijn binnen de intra- en extramurale zorg (incl. facilitair) van Zorggroep Drenthe een intrinsiek onderdeel van het kwaliteitsbeleid. Goede zorg kan immers niet geleverd worden zonder de veiligheid te waarborgen en zonder veiligheid kan er geen kwaliteit geleverd worden.

In 2022 is de (interne) commissie Kwaliteit & Veiligheid verder geprofessionaliseerd. Deze commissie kent de volgende aandachtsgebieden:

- ✓ Advance care planning en palliatieve zorg.
- ✓ Ouderenmishandeling
- ✓ Gezond en lekker eten, mondzorg en slikproblematiek.
- ✓ Medicatieveiligheid en Melding incidenten cliënten.
- ✓ Infectiepreventie.
- ✓ Wet Zorg en Dwang.
- ✓ Decubitus en Wondzorg en Diabetes, Continentie/Stomazorg

Op deze onderwerpen werden organisatie brede werkgroepen ingeregeld. De inzet is om daar in 2023 op de verschillende locaties het aandachtsvelderschap aan toe te voegen. Een concept dat in 2022 werd voorbereid.

Eindscan Waardigheid & Trots op Locatie

Waardigheid & Trots op locatie is een ondersteuningsprogramma voor verpleeghuiszorg-locaties uit het landelijke programma *Thuis in het Verpleeghuis*. Dit programma wijst de weg voor hoe de verpleeghuiszorg de komende jaren merkbaar en meetbaar moet worden verbeterd. Voldoende tijd, aandacht en goede zorg voor alle verpleeghuisbewoners, en het leren en verbeteren in de organisatie, dat is de centrale doelstelling van het programma. Vilans, het kenniscentrum voor de langdurende zorg, is verantwoordelijk voor de uitvoering van het programma in opdracht van het ministerie van VWS.

Sinds 2019 doet Zorggroep Drenthe mee aan het programma Waardigheid en Trots op locatie. Onderdeel van dit programma is de Eindscan Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. In dit kader staan acht punten omschreven waar wij als organisatie aan moeten voldoen. Deze eindscans zijn op de locaties Spectrum, Symphonie, Vijverhof en Mozaïek ingezet als middel om te meten in hoeverre wij als organisatie voldoen aan deze punten.

De eindscans hebben uitgewezen dat de locaties een flinke verbetering hebben gemaakt. Er zijn lovende woorden uitgesproken over de betrokkenheid van medewerkers en hun inzet hierbij. Wat opviel was goede sfeer op de locaties, de ruimte voor leren en ontwikkelen en de openheid in de communicatie tussen medewerkers en leidinggevenden. Ook de cliënten en hun naasten waren heel tevreden over de ontvangen zorg en behandeling. Er wordt op een vriendelijke, respectvolle en betrokken manier zorg en behandeling wordt gegeven. Natuurlijk zijn er ook aandachtspunten vastgesteld voor de komende jaren die een plek hebben gekregen in de jaarplannen van de locaties.

Leiderschap

Om haar operationele aansturing te versterken heeft Zorggroep Drenthe in juni 2020 haar visie op leiderschap uitgewerkt en de functies van operationeel leidinggevend binnen de gehele organisatie herzien. Na benoeming is alle leidinggevenden een leiderschapsontwikkeltraject van een jaar aangeboden. De laatste groep rondde eind 2022 dit traject af.

Studieproject ZorgSaam

Het tekort aan zorgprofessionals in Nederland neemt toe, ook in onze provincie. Dat maakt het nodig om anders te denken en te organiseren. Samen met Yomema¹² is het studieproject ZorgSaam ingericht. Dit project richt zich op afgestudeerde studenten uit Indonesië met een hbo of hoger werk- en denkniveau. Deze afgestudeerde studenten zijn in Nederland nog niet op hbo-niveau bevoegd en bekwaam. Zij zetten daarom in Nederland hun studie voort aan de hogeschool Avans+.

Zorggroep Drenthe verwelkomde eind 2021 40 studenten en in de loop van het jaar nog eens 8 studenten. Dit eerste jaar stond voor de studenten vooral in het teken van het wennen aan Nederland, aan het studeren en werken in een voor hen vreemd land en zich de eisen eigen maken die daaraan gesteld worden. Eind van het jaar werd van twee studenten afscheid genomen omdat niet verwacht kon worden dat zij de opleiding in zijn geheel succesvol zouden kunnen afronden.

De Nederlandse Arbeidsinspectie is in 2022 een onderzoek gestart naar het project ZorgSaam. Naar aanleiding van dit onderzoek heeft de Nederlandse Arbeidsinspectie een melding gedaan bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. Hiermee samenhangend heeft Zorggroep Drenthe een extern en intern onderzoek opgestart. Zorggroep Drenthe wacht in deze de verdere ontwikkelingen af.

Automatisering

Informatiebeveiliging wordt steeds belangrijker, zeker ook voor zorgorganisaties. Hier is binnen Zorggroep Drenthe de nodige aandacht aan gegeven. Waar mogelijk zijn beveiligingsmaatregelen getroffen dan wel aangescherpt. Hierbij is te denken aan het werken met single-sign-on en multifactor authenticatie.

Middels onderzoek is in 2022 gekeken naar de stabiliteit van onze verbindingen en de mate van beveiliging van het internetverkeer. Op basis hiervan is een plan van aanpak opgesteld met als beoogd resultaat in 2023: stabiele(re) verbindingen nodig voor een goed werkend elektronisch patiëntendossier en passende beveiliging van ons internetverkeer.

Verduurzamingsopgave vastgoed

Ook Zorggroep Drenthe staat voor de opgave om te komen tot een verduurzaming van haar zorgvastgoed om zo CO₂-reductie te realiseren. ZD werkt hierin samen met de provincie Drenthe. Deze samenwerking is vastgelegd in een intentieverklaring. Hiermee committeert ZD zich aan de verduurzaming van het zorgvastgoed en het voldoen aan de wettelijke minimumvereisten rond om de energieprestatie van het zorgvastgoed. Provincie Drenthe spreekt de intentie uit om ZD bij dit proces te begeleiden en daartoe een adviseur beschikbaar te stellen. De eerste stap in dit proces is een analyse van de gebouwen en het opstellen van een routekaart.

¹² Yomema is een organisatie die zich richt op de buitenlandse arbeidsmarkt.

Vereenvoudiging juridische structuur

Eind 2022 is de stichtingenstructuur van Zorggroep Drenthe vereenvoudigd en aangepast door middel van een juridische fusie van de stichting Zorggroep Drenthe Holding, de stichting Zorggroep Drenthe en de stichting Zorggroep Drenthe Thuis per 1 januari 2023. De resterende 'lege' stichtingen, stichting Zorg aan Huis Friesland en de stichting Zorg aan Huis Groningen zijn per 31 december 2022 geliquideerd. Zorggroep Drenthe bestaat derhalve met ingang van 2023 uit 1 stichting, Stichting Zorggroep Drenthe.

Vergroten opbrengsten en reduceren kosten, het Masterplan

Zorggroep Drenthe heeft sinds eind 2018 fors geïnvesteerd op de noodzakelijke kwaliteitsverbeteringen in aansluiting met de landelijke ontwikkelingen. Deze transitie is nog niet voltooid en heeft in 2022 de nodige aandacht gevraagd. En zal dit ook de komende jaren vragen. De resultaten in het bijzonder op financiën c.q. bedrijfsvoering vragen om intensieve(re) aandacht. ZD ziet voor de komende jaren enkele grote uitdagingen die begin 2022 zijn vertaald naar een Masterplan. Dit plan voorziet in een aantal belangrijke ontwikkelingen die gaan over:

- ✓ De reductie van kosten enerzijds:
 - In evenwicht brengen van de kosten met de NZA-norming. Hiertoe is in 2022 een start gemaakt met de ontwikkeling van (integraal) capaciteitsmanagement (zorg, welzijn, huishoudelijke ondersteuning);
 - Realiseren van een passende overhead. Hiertoe heeft Berenschot halverwege 2022 een benchmark uitgevoerd.
 - Ingezet is op de reductie van de verlofsaldi. Dit bleek geen sinecure, als gevolg van het hoge ziekteverzuim en zal ook in 2023 aandacht vragen.
 - Beleidsontwikkeling rondom realisatie van locatiemanagement.
 - De herinrichting van de restaurantfuncties is gestart en zal eind 2023 zijn beslag moeten gaan krijgen.
 - De heroriëntatie van de receptiefunctie zal medio 2023 zijn beslag krijgen.
 - Inzet op OpStap en project ZorgSaam om aldus de noodzaak tot inzet van PNIL te reduceren.
- ✓ De realisatie van aanvullende opbrengsten anderzijds:
 - Verkenning op nieuwe doelgroepen en samenwerkingsverbanden
 - Inzetten op een hogere bedbezetting. Het eerste kwartaal 2023 laat zien dat de inzet op dit punt rendeert.
 - Transitie naar meer complexe zorg en daarmee verhoging van de zorgzwaarte. Een tijdige herindicatie passend bij de zorgzwaarte is in 2022 goed gebruik geworden.
 - Verbinding wijkverpleging en Zorggroep Drenthe Thuis onder meer door versteviging van de verbinding tussen kwaliteitsverpleegkundige en wijkverpleegkundige.

Bestuurswisseling

Medio 2022 heeft de bestuurder te kennen gegeven graag de overstap te willen maken naar een andere organisatie. Gelet op de uitdaging waarvoor Zorggroep Drenthe zich gesteld ziet is door de Raad van Toezicht de keuze gemaakt om te werven voor een tweehoofdige raad van bestuur. Reden hiervoor was de complexer wordende doelgroep en de doorvertaling daarvan richting vastgoed, de complexer wordende arbeidsmarkt, de noodzaak tot innovatie als ook de realisatie dat de samenwerking in de keten hierin veel aandacht vraagt. In de tweede helft van 2022 is het wervings- en selectietraject uitgezet. De bestuurssecretaris is tot de benoeming van het eerste lid van de raad bestuur aangesteld als raad van bestuur a.i..

3.3. Klantprestaties

Zorggroep Drenthe wil graag weten hoe haar zorg- en dienstverlening gewaardeerd wordt. Om die reden hebben wij in 2022 tevredenheidsonderzoeken laten uitvoeren onder bewoners en cliënten die in onze locaties wonen en cliënten die wijkverpleging ontvangen. Deze waarderingen zijn toegevoegd aan de waarderingen op ZorgkaartNederland.

In 2022 heeft Zorggroep Drenthe heeft in eigen beheer de tevredenheidsonderzoeken cliënten uitgevoerd. Hiervoor heeft Zorggroep Drenthe de software van onderzoekdoen.nl ingezet:

- Cliënten, Verpleeghuiszorg november 2022.
 - o 329 cliënten, netto response 28,3%, gemiddeld cijfer 7,4.
- Cliënten wijkverpleging, november 2021.
 - o 287 cliënten, netto response 32%, gemiddeld aanbevelingscijfer van 7,7.
- Cliënten Zorggroep Drenthe Thuis, november 2021.
 - o 250 cliënten, netto response 59,2%, gemiddeld cijfer 8,11.
- Medewerkers, augustus 2022.
 - o 1263 medewerkers, te lage respons (20%) en derhalve geen betrouwbare NPS-score.

Het Vrijwilligerstevredenheidsonderzoek heeft Zorggroep Drenthe eveneens in eigen beheer uitgevoerd:

- Vrijwilligers, december 2022.
 - o 243 vrijwilligers, netto response 33%, gemiddeld cijfer 7.4.

Daarnaast monitort Zorggroep Drenthe de scores op Zorgkaart Nederland. Over heel 2022 verzamelde Zorggroep Drenthe 51 waarderingen. De waarderingen van het externe onderzoek (zie hiervoor) maakten hiervan deel uit. Dit brengt de gemiddelde cliënttevredenheid op een 8.3.

Op grond van de inzet van de enquêtezuilen op locatie mocht een hoger aantal waarderingen op Zorgkaart Nederland worden verwacht. In de eerste helft van 2023 zal het werken met deze zuilen worden geëvalueerd.

3.4. Medewerkerprestaties

Een integraal onderdeel van het organisatiebeleid is het personeelsbeleid. Het personeelsbeleid levert een directe bijdrage aan de missie en visie, de uitgangspunten en de ontwikkelingen van Zorggroep Drenthe.

De HR-strategie spitst zich toe op drie doelstellingen:

1. Bekend staan als aantrekkelijk werkgever;
2. Deskundig, professioneel en competent personeel;
3. Beschikbaar personeel.

De gedefinieerde HR-strategie werkt deze doelstellingen verder uit. Het Huis van Werkvermogen, het model waar het duurzame inzetbaarheid betreft, ligt aan de basis van deze HR-strategie.

Bedrijfsvoering HRM

In 2022 is evenals het voorgaande jaar achter de schermen druk doorgebouwd aan efficiency en digitalisering van processen. Zo is onder andere het recruitmentpakket vernieuwd waarmee Zorggroep Drenthe zich én beter kan profileren én het interne proces beter kan faciliteren.

Arbeidsvoorwaarden

De mogelijkheden voor uitruil van arbeidsvoorwaarden hebben we in 2022 uitgebreid. Zowel aan de kant van wat je mag aanschaffen als aan de "bron"-kant. Dat heeft veel medewerkers er toe aangezet meer gebruik te maken van de mogelijkheden. Ook in 2023 willen we dit proces nog verder uitbouwen en verder professionaliseren.

HR-cyclus

In 2021 is nieuw beleid geïmplementeerd. We merken daar de eerste opbrengsten van. We horen positieve geluiden over de mogelijkheden. Het model van huis-van-werkvermogen wordt als kapstok gebruikt en dat leidt er toe dat verschillende facetten van duurzame inzetbaarheid in de gesprekken aan bod komt. Tegelijk merken we ook dat medewerkers en leidinggevenden nog wat moeten wennen. Bijvoorbeeld aan het vragen van feedback aan je collega's. We willen de nieuwe cyclus in 2023 evalueren.

Persoonlijke ontwikkeling

Zorggroep Drenthe stimuleert en faciliteert in de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Leren op het werk (werkplekleren) neemt een steeds belangrijkere plek in t.o.v. groepsgewijs lessen volgen. Ook proberen we zoveel mogelijk aan te sluiten bij de werkervaring van de deelnemers. Daarnaast krijgen medewerkers kans om door te groeien in hun functie. Zo scholen mensen vanuit huishoudelijke zorg zich door naar helpende in de zorg en groeien helpenden door naar verzorgende IG. Daarmee geven we mogelijkheden aan medewerkers om door te groeien en dragen we ook bij aan ons arbeidsmarktvragestuk.

Arbeidsmarktvragestuk

De arbeidsmarkt is, zoals voor veel organisaties, een ingewikkeld vraagstuk. We hebben nog steeds open plekken in de roosters zodat we een beroep moeten doen op externe medewerkers. We werken daarin samen met een aantal bureaus, maar proberen de inzet ervan zoveel mogelijk te vermijden. Er is voor dit vraagstuk ook niet één pasklare oplossing. We zoeken het in de combinatie van een nieuwe manier van werven, in- en extern opleiden en voorkomen dat medewerkers de organisatie verlaten. We constateren dat er nog steeds veel mensen de organisatie verlaten, maar dat aantal is niet groter dan wat we in de branche constateren. We blijven onverminderd inzetten op de toetreding en opleiding van zijnstroom in de zorg. In 2022 doen we dat middels het project "Opstap".

In 2022 zijn we gestart met de aanstelling van een recruiter en met de ingebruikname van nieuwe software op dit terrein.

Ook niet onvermeld mag blijven ons project ZorgSaam. Met de aanwezigheid van 40 Indonesische studenten ondersteunen we de leer- en ontwikkelbehoefte en zijn wij ondertussen blij en geholpen doordat zij hun bijbaan die ze naast hun studie mogen hebben uitoefenen binnen Zorggroep Drenthe.

Arbeidsomstandigheden / Re-integratie en arbeidsongeschiktheid

We hebben, als alle andere zorgorganisaties te maken met een relatief hoog percentage verzuim. We constateren dat bij veel van onze medewerkers de energiebalans nog niet weer in evenwicht is. Met het in 2022 vastgestelde beleid "duurzame inzetbaarheid" willen we medewerkers en leidinggevenden handvaten bieden om die balans weer terug te vinden. Daarbij gaat we uit van "het huis van werkvermogen". Daarmee krijgen alle facetten van inzetbaarheid aandacht. In 2023 introduceren we een dashboard voor medewerkers waaruit zij uit verschillende tools hun keuze kunnen maken. In 2022 is daar het voorbereidende werk voor gedaan.

HR-kengetallen

Verloopcijfers 2022 in vergelijking met 2021

Jaartal	Instroom	Uitstroom
2021	270	308
2022	369	327

Verzuimcijfer 2022 in vergelijking met 2021

Indicator	2022	2021
Verzuim	9,73%	10,34%

4. Context- en risicoparagraaf

Waar we trots op mogen zijn

- ✓ Medewerkers zijn bevlogen en betrokken bij ZD.
- ✓ Ad hoc oppakken van zaken gaat de organisatie goed af.
- ✓ Een sterke solvabiliteit van Stichting Zorggroep Drenthe Holding.
- ✓ Aandacht voor leiderschap (o.a. versterking van de operationeel leidinggevende laag en het leiderschapsontwikkeltraject).

Waar we beter in kunnen worden

- ✓ De algemene basis van de organisatie (op financieel en kwalitatief vlak) sluit nog onvoldoende aan op de gewenste situatie.
- ✓ Het vakmanschap van medewerkers vertaald naar o.a. eigenaarschap, zo ook gedegen kennis, kunde en competenties, vraagt om versterking.
- ✓ De bezetting binnen de Behandel dienst (met name de inzet van specialisten ouderengeneeskunde en psychologen) dient gestabiliseerd te worden.
- ✓ Het methodisch denken en handelen in brede zin binnen de organisatie vraagt om verbetering.
- ✓ Het rondmaken van de PDCA-cyclus is nodig als onderdeel van het proces van continu verbeteren en samen lerend verbeteren.
- ✓ De beschikbaarheid van managementstuurinformatie voor alle besturingsniveaus is gewenst.

Wat we om ons heen zien gebeuren

- ✓ Nederland vergrijst. Het aandeel 65-plussers stijgt de komende 20 jaar met 55%.
- ✓ Mensen worden ouder in onze samenleving en willen langer thuis blijven wonen.
- ✓ Het overheidsbeleid gaat uit van langer thuis wonen, zo nodig en indien mogelijk met zorg en behandeling.
- ✓ De zorgzwaarte c.q. zorgcomplexiteit die gevraagd wordt door ouderen in het verpleeghuis en in de thuiszorg gaat toenemen.
- ✓ Er ontstaat een gat tussen het verpleeghuis en de thuiszorg door de hiervoor genoemde interne en externe factoren.
- ✓ De wachtlijsten voor de verpleeghuizen zullen de komende jaren toenemen.
- ✓ Ontwikkelingen op ICT-gebied (Ehealth, domotica) gaan (steeds sneller) door.
- ✓ Samen met andere zorgaanbieders: Samen Zorg Assen, samenwerken aan kwaliteit en arbeidsmarkt in de regio Assen met andere VVT-zorgorganisaties, TZA Drenthe, worden o.a. vanuit de ontwikkelgelden van het Zorgkantoor gesteund.
- ✓ Voldoen aan het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en het Kwaliteitskader Wijkverpleging.
- ✓ Werken aan continu verbeteren; leren en verbeteren.
- ✓ De zorg gaat meer en meer in samenwerking regionaal georganiseerd worden.
- ✓ De betaalbaarheid van de ouderenzorg staat zwaar onder druk.
- ✓ Dit heeft gevolgen voor de zorginkoop in termen van tarieven, vergoedingen en condities (Wlz en Zvw).
- ✓ Tarieven en condities Wmo staan zwaar onder druk door tekorten gemeenten in het sociale domein.

De risico's en kansen die wij zien

- ✓ De (financiële) druk op 'verzorgingshuiszorg' neemt toe. ZD heeft relatief veel bewoners met een lage zorgvraag.
- ✓ Er ontstaan kansen (marktverbreiding/verdieping) door in te zetten op zwaardere zorg (hogere ZZP's), wijkverpleging en tijdelijk verblijf (in brede zin).
- ✓ Het aanpassen van het zorgvastgoed aan de ontwikkelingen van de zorg in de markt. Denk aan toename van de zorgvraag en wellicht afname van de alleen de vraag om te wonen.

- ✓ We zien een tekort aan kwaliteit en kwantiteit qua beschikbaar personeel. O.a. vergrijzing van het personeelsbestand speelt hierbij een belangrijke rol.
- ✓ Inzetten van strategische personeelsplanning.

De (strategische) doelen voor 2022

1. De basis op orde en de borging van die basis. De kwaliteit en veiligheid van onze zorg- en dienstverlening als ook de bedrijfsvoering verder versterken en verbeteren.
2. Realiseren van een passend personeelsbestand passend bij de (toekomstige) (zorg)vraag, zowel kwalitatief als kwantitatief.
3. Innovatie gericht op stimuleren en bewegen, zelfredzaamheid en mantelzorg, slimme technologische en sociale innovaties.
4. Het afstemmen van het zorgvastgoed op de toekomstige zorgvraag.
5. Marktpositie behouden/versterken.

5. Toekomstparagraaf

In 2023 is een belangrijk jaar voor Zorggroep Drenthe. Met het aflopen van de huidige strategische koers, staat Zorggroep Drenthe aan de vooravond van een nieuwe strategie voor de toekomst. Een strategie die past bij de ontwikkelingen die wij op ons af zien komen. Een strategie die er ook toe moet leiden dat het resultaat op zorg in evenwicht komt met het resultaat op vastgoed. 2023 is ook de start van de nieuwe 2-hoofdige raad van bestuur die mede leiding zal geven aan deze strategieontwikkeling in aansluiting op landelijk beleid (WOZO, IZK, GALA). Daarnaast zal in 2023 veel van hetgeen is voorbereid moeten gaan renderen (zie ook paragraaf 3.2 onder Masterplan).

Een grote uitdaging blijft onverkort het tijdig bieden van passende zorg c.q. het creëren van een passend aanbod bij de vraag van de klant. Dit is in hoge mate afhankelijk van de beschikbaarheid van arbeidskrachten en passende woonruimte. Door vergrijzing van de bevolking neemt de vraag naar zorg zowel intramuraal als extramuraal fors toe de komende jaren. Aan de andere kant is waarneembaar dat het aantrekken van gekwalificeerd personeel om de stijgende zorgvraag in te kunnen vullen ook fors onder druk staat. De verwachting is dat in de komende jaren het aantal vacatures in de zorg sterk zal oplopen. Dit blijft binnen de zorgsector en dus binnen ZD om aandacht vragen en ook om een andere manier van werken vragen.

Daadwerkelijk invulling geven aan shared governance ofwel professioneel en gedeeld zeggenschap is daarbij essentieel. We geloven oprecht dat dit niet alleen ten goede komt aan het werkplezier van onze medewerkers maar ook dat het noodzakelijk is om te komen tot een volgende verbetering van de kwaliteit van onze zorg- en dienstverlening. Om hieraan invulling te geven is het nodig dat ZD goed voor onze medewerkers zorgt en zich inzet voor open communicatie en transparantie in beleid, opdat zij op hun beurt weer goed voor onze bewoners en cliënten zullen en kunnen zorgen.

6. Financieel beleid

Algemeen

Het jaar 2022 was voor Zorggroep Drenthe wederom een bijzonder jaar, waarbij het resultaat fors negatief is uitgekomen. Hier zijn een paar grote oorzaken voor aan te wijzen:

- In positieve zin heeft Zorggroep Drenthe een fors bedrag ontvangen inzake niet ontvangen opbrengsten vanuit 2021. Doordat de contracteerruimte in 2021 eerst landelijk te laag bleek voor dekking van alle gerealiseerde productie, bleek dit toch op landelijk niveau anders te zijn. Zorggroep Drenthe heeft uiteindelijk alle gemaakte productie vanuit 2021 vergoed gekregen. Dit betrof een bate van € 1,4 mln.
- In 2022 hebben 3 zaken een groot negatief effect gehad op het resultaat:
 - De bedbezetting van de intramurale locaties is met name in het 3^e en 4^e kwartaal 2022 achtergebleven met als gevolg lagere opbrengsten dan mogelijk was geweest. Per saldo zijn de zorgopbrengsten wel hoger dan begroot en dan vorig jaar. Dit door een op jaarbasis groter volume aan productie in 2022.
 - Het ziekteverzuim voor met name de intramurale locaties is fors hoger uitgekomen dan begroot en eerdere jaren.
 - Door vacatureruimte en het moeilijk kunnen vervullen van vacatures in het primaire proces maakt dat er een zeer fors beroep gedaan is op de inzet van personeel niet in loondienst.
- Voor het eerst over het jaar 2021 dient een voorziening gevormd te worden voor medewerkers die 45 jaar in de zorg hebben gewerkt en daarvan 20 jaar een zwaar beroep hebben uitgevoerd. Deze medewerkers kunnen dan met een regeling uittreden. Deze voorziening is geactualiseerd voor 2022. We zien dat meer medewerkers gebruik maken van deze regeling dan vooraf is ingeschat.
- De voorziening langdurig ziek is ook toegenomen onder andere als gevolg van een hoger ziekteverzuim en het betrekken van de actuele situatie bij vaststelling van de voorziening.
- Voor het eerst in 2022 dient een voorziening gevormd te worden omtrent de kosten van de verplichte WGA-hiaat verzekering. In de CAO is afgesproken dat de kosten van deze verplichte verzekering over de periode 2020-2022 ten laste komen van de werkgever.

De liquiditeitspositie is in 2022 verbeterd ten opzichte van 2021. Een grote oorzaak hierbij is het doorschuiven van betalingen naar begin 2023 die waren voorzien voor eind 2022.

Vastgoed

De plannen voor uitbreiding bij De Wenning van 13 zorgappartementen is na jaren vertraging in 2022 daadwerkelijk in gang gezet. De bouw van de uitbreiding zal in 2023 beginnen en in 2024 gereed zijn.

Samen met woningstichting Woonborg is Zorggroep Drenthe al enkele jaren bezig om te kijken naar de huisvesting van De Noorderkroon in Roden. Naar verwachting zal in 2023 duidelijkheid gegeven kunnen worden omtrent de toekomst van deze locatie qua huisvesting.

Exploitatie

Het jaar 2022 is afgesloten met een negatief saldo van -/- € 311.000. Dit resultaat is voornamelijk veroorzaakt door de hiervoor genoemde oorzaken.

De opbrengsten op het vastgoed hebben de afgelopen jaren in steeds grotere mate het resultaat op de zorgactiviteiten gecompenseerd. Dit is voor Zorggroep Drenthe dan ook aanleiding om kritischer te kijken naar de juiste balans tussen zorgopbrengsten en zorgkosten. Denk hierbij aan het leveren van de juiste zorg conform de geïndiceerde tarieven met een daarbij passende personeelsinzet.

Verloop netto omzet

De totale netto omzet (baten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening en activiteiten) van Zorggroep Drenthe was in 2022 € 50.468541. Ten opzichte van 2021 is dit een stijging van 11,1%. Een belangrijke oorzaak hiervan is de toename van het aantal dagen Wlz met behandeling in 2022 ten opzichte van 2021. Hier is ook specifiek op ingezet.

Tarieven

Voor het jaar 2022 is de systematiek inzake de kwaliteitsmiddelen veranderd. Zorgaanbieders ontvangen geen apart budget meer voor de kwaliteitsmiddelen. Deze kwaliteitsmiddelen zijn integraal onderdeel van de tarieven die ontvangen worden inzake de Wlz.

Onder andere op basis van deze tarieven heeft Zorggroep Drenthe een begroting weten op te stellen, met een positief resultaat. Belangrijk hierin is om een goede balans te vinden in het zorgresultaat en vastgoedresultaat.

Wlz-zorg

Met het Zorgkantoor is een afspraak gemaakt voor de Wlz-zorg in 2022. Hierbij geldt een inkooppercentage van 96,2% van de maximale NZa-tarieven. Voor de vergoeding van de Wlz-zorg geldt het principe van "Geld volgt klant". Dit betekent ook dat er in eerste instantie geen productieafspraken meer zijn gemaakt en dat op basis van de geleverde zorgdagen een vergoeding ontvangen wordt, zolang dit past binnen de contracteerruimte van het Zorgkantoor. Voor 2023 daalt het inkooppercentage naar 95,8%. Met deze daling beoogd het zorgkantoor om op de landelijke inkoop tarieven te komen voor haar werkgebied.

Zorgverzekeringswet

In 2022 zijn met alle zorgverzekeraars afzonderlijk contracten afgesloten voor zowel de reguliere thuiszorg als ELV. De omzet in 2022 van de wijkverpleging heeft zich ontwikkeld zoals begroot voor het jaar 2022.

Het aantal dagen ELV is gestegen van 5.061 naar 7.350. We zien dat na de coronaperiode de ELV productie aanzienlijk is gestegen. Mede om deze reden is Zorggroep Drenthe bij enkele zorgverzekeraars ook tegen het budgetplafond aangelopen. Met zorgverzekeraars zijn hierover (tussentijds) afspraken gemaakt.

Wmo zorg

Voor 2022 zijn Wmo-contracten gesloten met de gemeenten waar ook onze locaties gevestigd zijn, namelijk Assen, Midden-Drenthe, Noordenveld, Tynaarlo en AA en Hunze. De zorgproductie van Wmo bestaat uit begeleidingsuren en uren huishoudelijke verzorging. In 2020 en 2021 is een transitie te zien van de Algemene Voorziening Schoonmaak (AVS) naar de maatwerk voorziening Schoon en Leefbaar Huis. De bedoeling was dat de AVS als product zou stoppen. Echter de gemeente Assen heeft een aantal klagers inzake deze transitie weer teruggeplaatst in de AVS.

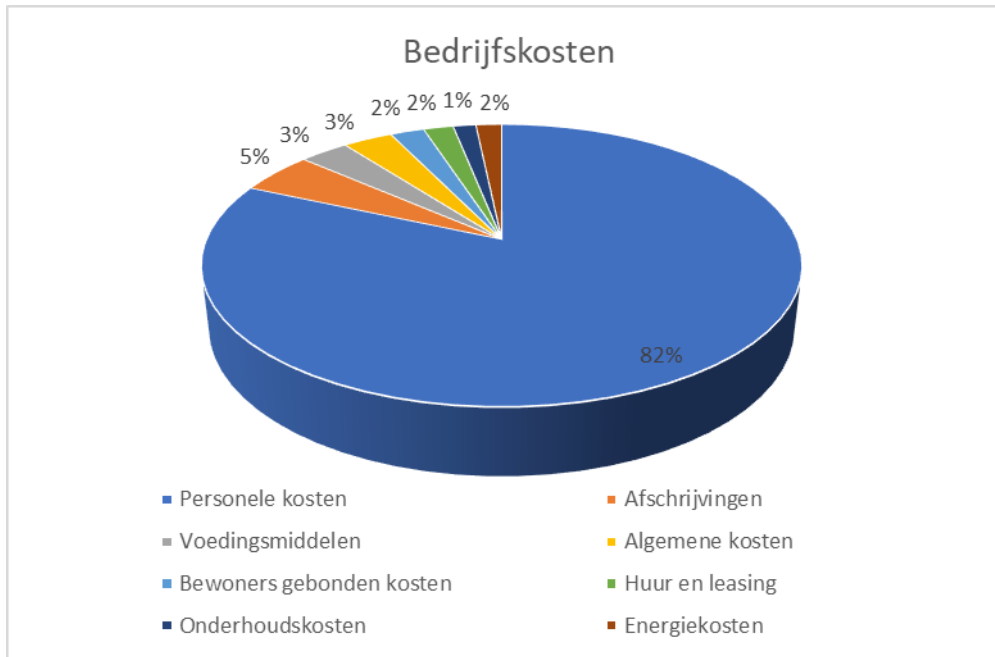
Subsidies

De opbrengsten inzake subsidies zijn in 2022 lager dan in 2021 door onder andere de ontvangen zorgbonus in 2021 en lagere ontwikkelgelden in 2022.

Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit opbrengsten maaltijden/restauratie, opbrengsten alarmering en opbrengsten huur-, servicekosten. In totaal zijn de overige opbrengsten met ca. 9,6% gestegen ten opzichte van een jaar eerder. Dit komt met name door stijging van de opbrengsten maaltijden. Na de coronaperiode wordt hier weer meer gebruik van gemaakt.

Bedrijfskosten



In de zorg bedragen de personele kosten veruit de hoogste kostenpost. Uit dit overzicht blijkt duidelijk dat de personeelskosten 82% bedragen in een percentage van de bedrijfskosten. In 2021 bedroeg dit 78%.

Wanneer de personeelskosten worden gerelateerd aan de opbrengsten dan blijkt dat 82% van de opbrengsten nodig zijn ter dekking van de personeelskosten. In 2021 was dit 80%.

In maart 2022 zijn de personele kosten met 3,0% gestegen als gevolg van CAO-ontwikkelingen. Deze stijging heeft zijn beslag gehad op de kosten.

Het geconsolideerde resultaat van Zorggroep Drenthe Holding is in 2022: -/- € 311.000,-.

Ratio's 2022 in vergelijking met 2021

Het uitgangspunt van het financiële beleid van Zorggroep Drenthe is gericht op continuïteit. Gezonde financiële ratio's zijn hiervoor de basis, waarbij onder invloed van de toenemende risico's binnen de sector hogere eisen aan de ratio's worden gesteld. De ontwikkelingen waarbij in verschillende opzichten, in toenemende mate, bedrijfsrisico's bij zorginstellingen worden gelegd, versterkt het belang van het bewaken van deze ratio's en zal druk leggen op het streven naar positieve resultaten.

Vermogenspositie

Ratio	2022	2021
Solvabiliteit (eigen vermogen / balanstotaal)	47,4%	49,6%
Weerstandvermogen (eigen vermogen / totaal bedrijfsopbrengsten)	52,9%	58,4%
Liquiditeitsratio (vlottende activa / vlottende passiva)	1,1	1,0

Toelichting

Op basis van deze ratio's kan worden geconcludeerd dat de vermogenspositie van Zorggroep Drenthe goed is. De ratio's liggen boven de benchmark VVT, (balansratio (solvabiliteit) 42,0%, omzetratio (weerstandvermogen) 29,6%, cijfers peiljaar 2021).

Financieringspositie

Ratio	2022	2021
Loan to value (lang lopende leningen / activa)	38,5%	40,1%
DSCR (bedrijfsresultaat + afschrijving) / (aflossing + rente)	2,02	1,6

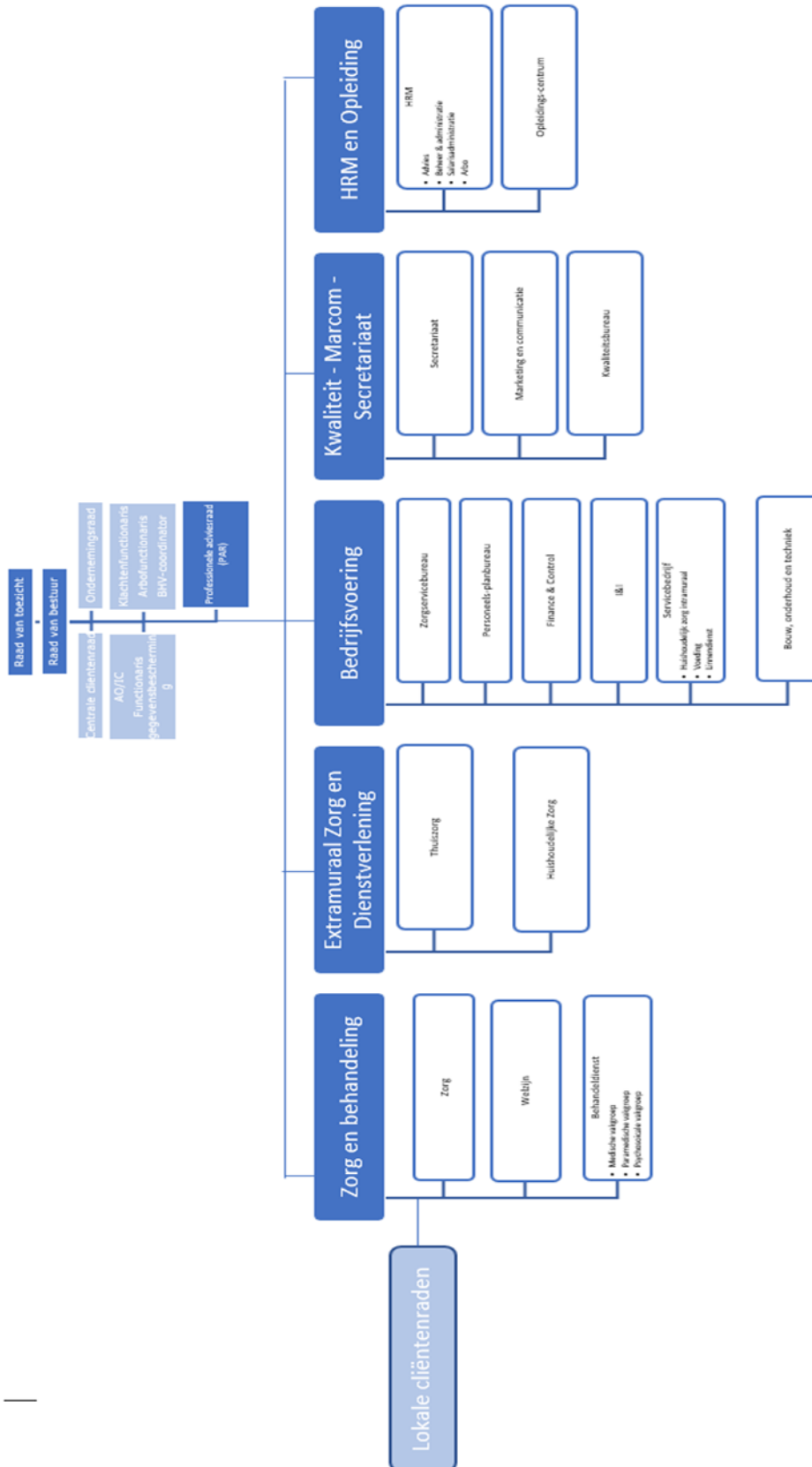
Toelichting

'Loan to value' geeft de verhouding aan welk deel van de activa is gefinancierd met lang vreemd vermogen. Met een percentage onder de 50% is de uitkomst bij Zorggroep Drenthe goed te noemen.

Ook door de banken worden diverse ratio's gehanteerd, één van deze ratio's is de 'Debt Service Cover Ratio' (DSCR), ook wel schulddekkingsgraad genoemd. Deze ratio geeft aan in hoeverre het bedrijfsresultaat ruimte biedt om aan rente- en aflossingsverplichtingen te voldoen in het komende boekjaar. Vanaf 2020 geldt een norm van 1,4. In 2021 was sprake van een werkelijke DSCR van 0,7. Dit is lager dan de afgesproken waarde van 1,4. Om deze reden is een waiver gevraagd en verkregen van de financier. Voor 2022 is de DSCR uitgekomen op 2,02.

Voor de gecontroleerde en goedgekeurde jaarrekening verwijzen we naar de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Zorggroep Drenthe Holding opgenomen in deel II van dit jaardocument.

Bijlage 1: Organogram



1b. Verslag Raad van Toezicht

Verlag Raad van Toezicht 2022

Samenstelling in 2022

Naam	Functie	Termijnen
Dhr. A. Alserda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorzitter Raad van Toezicht ▪ Lid remuneratiecommissie 	01-01-2023, aftredend
Mevr. A. Reinders-van der Galiën	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid Raad van Toezicht ▪ Lid commissie kwaliteit & veiligheid 	01-03-2025, herkiesbaar
Dhr. A. Enter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid Raad van Toezicht ▪ Voorzitter commissie kwaliteit & veiligheid ▪ Lid remuneratiecommissie 	01-01-2024, herkiesbaar
Dhr. K. J. Roffel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vicevoorzitter Raad van Toezicht ▪ Voorzitter financiële auditcommissie 	01-10-2026, aftredend
Mevr. J. Hoitinga	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretaris Raad van Toezicht ▪ Lid financiële auditcommissie 	01-04-2023, herkiesbaar

Voor een overzicht van de nevenfuncties Raad van Toezicht leden wordt verwezen naar de bijlage 2.

Bezoldiging in 2022

Naam	Bedrag per jaar (bruto)
Dhr. A. Alserda	€ 19.008
Mevr. A. Reinders-van der Galiën	€ 12.672
Dhr. A. Enter	€ 12.672
Dhr. K. J. Roffel	€ 12.672
Mevr. J. Hoitinga	€ 12.672

Profiel en samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) is zo samengesteld dat de leden gezamenlijk beschikken over de vereiste kennis om de doelen van beleid, strategie, resultaten van de geboden zorg, de organisatie en de bedrijfsvoering in algemene zin te kunnen beoordelen en als sparring-partner voor de Raad van Bestuur te fungeren. Het streven is dat de verhouding van man/vrouw binnen de RvT 50%/50% is.

In de RvT is de kennis over de volgende aandachtsgebieden vertegenwoordigd:

- ✓ Bestuurlijke ervaring, dan wel inzichten;
- ✓ Branche-kennis;
- ✓ Bedrijfsleven en (semi)publieke organisaties;
- ✓ Financiële deskundigheid;
- ✓ Juridische deskundigheid;
- ✓ Regionale netwerken.

Het profiel voor de Raad van Toezicht is opgenomen in de toolkit RvT.

Commissiestructuur

Er wordt binnen de Raad van Toezicht gewerkt met drie commissies, namelijk de financiële auditcommissie, de remuneratiecommissie en de commissie kwaliteit & veiligheid. De commissies worden voorgezeten door één van de leden van RvT. Voor

elke commissie is een reglement vastgesteld waarin onder anderen de volgende zaken zijn geregeld:

- ✓ Samenstelling;
- ✓ Taken en bevoegdheden;
- ✓ Vergaderingen;
- ✓ Rapportage.

De raad staat een objectieve wijze van werken voor, waarin hij onafhankelijk van persoonlijke belangen het functioneren van (het besturen) van Zorggroep Drenthe beoordeelt. Het toezicht wordt uitgeoefend met inachtneming van de Zorgbrede Governance Code, de statuten, het reglement raad van toezicht en overige van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

Ten principale is de Raad van Toezicht een collegiaal college, dat in wezenlijke onderdelen van zijn werk in gezamenlijkheid acteert. Essentieel is hierbij dat het gaat om een eenheid in verscheidenheid. De raad hanteert optimale transparantie in zijn doen en laten. Verder is een veranderingsproces gaande in de wijze van toezicht, namelijk van resultaatgericht naar waardengericht toezicht.

Scholings- en ontwikkelingsprogramma Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht werkt permanent aan zijn eigen ontwikkeling als team en aan de ontwikkeling van de afzonderlijke leden. Jaarlijks worden enkele onderdelen van het scholingsprogramma van het NVTZ door de leden gevolgd, op basis van de individuele de scholingsbehoefte. Naast deze scholing wordt deelgenomen aan georganiseerde bijeenkomsten deskundigheidsbevordering van Zorggroep Drenthe.

Zelfevaluatie

In mei 2021 vond een zelfevaluatie plaats naar aanleiding van eerder ingevulde vragenlijsten. Hoog scoorden de verbeterde informatievoorziening naar de Raad van Toezicht, de toegenomen aandacht voor kwaliteit binnen de Raad van Toezicht en de samenwerking binnen de Raad van Toezicht en tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. Ook voor 2022 waren de belangrijkste aandachtspunten aandacht en coördinatie van opleiding van leden van de Raad van Toezicht, heldere interne communicatie en meer aandacht voor de omgang van Zorggroep Drenthe met (externe) stakeholders.

Activiteiten/Besluiten 2022

In 2022 is vijf keer vergaderd met de Raad van Bestuur (RvB) en de Raad van Toezicht (RvT). Naast de geplande bestuursvergaderingen is op specifieke onderwerpen door een aantal leden overleg geweest over het vertrek van de Bestuurder, invulling Bestuurder a.i. en de invulling van een tweehoofdig Raad van Bestuur. Ook het einde van de 2^e zittingstermijn voorzitter Raad van Toezicht, verlenging benoeming lid Raad van Toezicht en de benoeming van de nieuwe voorzitter Raad van Toezicht is aan de orde gekomen.

Goedkeuring werd verleend aan:

- ✓ Jaardocument 2021;
- ✓ Jaarrekening ZD Holding 2021;
- ✓ Jaarrekening ZD 2021;
- ✓ Jaarrekening ZDT 2021;
- ✓ Werkbegroting 2023;
- ✓ Jaarplan 2023;
- ✓ Fusie stichting ZD Holding, ZDT en ZD;
- ✓ Ontbinding Stichting Zorg aan Huis Friesland;
- ✓ Ontbinding Stichting Zorg aan Huis Groningen;

- ✓ Statutenwijziging ZD.

Daarnaast besloot de Raad van Toezicht over:

- ✓ De klassenindeling WNT 2022;
- ✓ De bezoldiging RvT en RvB 2022;
- ✓ Decharge verleend aan de RvB over het gevoerde beleid van 1-1-2021 t/m 31-12-2021;
- ✓ Herzien beleid vergoeding onkosten RvB;
- ✓ Verlenging benoeming lid Raad van Toezicht, met terugwerkende kracht;
- ✓ Benoeming voorzitter Raad van Toezicht per 1-1-2023;
- ✓ De continuering beheersmaatregel, informatievoorziening financiën RvT;
- ✓ Het vertrek van de Bestuurder per 15-10-2022;
- ✓ De benoeming van de Bestuurder a.i. per 15-10-2022;
- ✓ De invulling en werving van een tweehoofdig Raad van Bestuur.

Thema's en voortgang van beleid

Er zijn verschillende overleggen met de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht gevoerd over het te voeren beleid. De nadruk lag daarbij in 2022 zowel op de kwaliteit en veiligheid van de zorg- en dienstverlening als op de bedrijfsvoering/financiële resultaten. Daarnaast werd ook veel aandacht besteed aan de vereenvoudiging juridische structuur dat heeft geresulteerd in de juridische fusie.

De volgende onderwerpen werden besproken:

- ✓ Strategisch personeelsbeleid;
- ✓ Masterplan;
- ✓ Casuïstiek IGJ en Arbeidsinspectie;
- ✓ Studieproject ZorgSaam (een samenwerkingsproject met Yomema en Avans+) qua stand van zaken van het project en het gestarte onderzoek van de Nederlands Arbeidsinspectie in 2022 en de genomen maatregelen daaromtrent;
- ✓ Kwaliteitsverslag 2021;
- ✓ Jaarverslag klachten 2021;
- ✓ Resultaatsverslag 2021;
- ✓ Verschillende rapporten gericht op de doorontwikkeling van de kwaliteit van zorg- en dienstverlening, de doorontwikkeling van de bedrijfsvoering, en de visie op duurzaam leren en ontwikkelen;
- ✓ Wisselingen in personele inzet en mutaties op sleutelfuncties;
- ✓ Netwerkontwikkeling regio;
- ✓ Risicomanagement binnen Zorggroep Drenthe;
- ✓ Ziekteverzuim (ook in relatie tot COVID-19);
- ✓ Ontwikkeling financiële resultaten en coronacompensatie.

Daarnaast werd gesproken over:

- ✓ Vertrek voorzitter Raad van Toezicht en werving lid Raad van Toezicht;
- ✓ Wet zorg & dwang 2021-2022;
- ✓ Ontwikkelingen E-health bij ZD;
- ✓ Kaderbrief 2023 en meerjarenraming;
- ✓ Kwartaalcijfers en Jaarplan 2022;
- ✓ Benchmark Care 2022;
- ✓ Managementletter accountant;
- ✓ Ontwikkelingen en aanpassingen in de organisatie;
- ✓ Resultaten medewerkers-tevredenheidsonderzoek;
- ✓ Resultaten cliënttevredenheidsonderzoeken;

- ✓ Vastgoedontwikkelingen en huisvestingsbeleid.

Overleg binnen de organisatie

Met de centrale cliëntenraad (CCR) en de ondernemingsraad (OR) vinden jaarlijks gesprekken plaats over actuele thema's binnen de organisatie. Onder meer de Covid-problematiek en de gevolgen die daaruit voortvloeien en over de gemaakte verbeterstappen die de eindscan van Waardigheid en Trots laat zien. Over het vertrek van de Bestuurder en de invulling van de Raad van Bestuur en de impact daarvan op de organisatie is intensief overleg geweest met de medezeggenschapsraden.

In 2022 is naast het structurele overleg met de OR en de CCR intensief contact geweest met de medezeggenschapsraden in het kader van advies en besluitvorming op de vereenvoudiging van de juridische structuur van Zorggroep Drenthe dat geresulteerd heeft in de juridische fusie. Ook over de invulling en werving van de nieuwe Raad van Bestuur, werving nieuw lid Raad van Toezicht en de invulling van de voorzitter Raad van Toezicht is intensief contact geweest.

Naast de reguliere vergaderingen en commissievergaderingen, heeft de voorzitter van de Raad van Toezicht frequent overleg met de Raad van Bestuur over de voortgang in de organisatie en fungeert tevens als klankbord voor de Raad van Bestuur.

De commissies

De financiële auditcommissie vergaderde in 2022 vijf keer. Aan deze vergadering nam naast de Raad van Bestuur de directeur Bedrijfsvoering deel. Gesproken werd onder meer over de maandcijfers, managementletter, het jaardocument 2021, exploitatiecijfers, liquiditeit, ontwikkelingen IT en eHealth en ontwikkelingen vastgoed. Het masterplan van Zorggroep Drenthe is telkenmale op inhoud en voortgang besproken.

De commissie Kwaliteit & Veiligheid kwam dit jaar vier keer bijeen. Aan deze vergadering namen namens Zorggroep Drenthe zowel de Raad van Bestuur als de bestuurssecretaris en de directeur Zorg en Behandeling deel. In elke vergadering vindt een verdiepend gesprek plaats over een thema die wordt voorbereid en toegelicht door een medewerker van Zorggroep Drenthe. Onderwerpen van gesprek waren onder meer verschillende kwaliteitsonderzoeken, cliënt- en medewerkerstevredenheid, de ontwikkelingen rondom Covid-19, klachten, incidentenonderzoeken, Arbobeleid, RIE, strategisch personeelsbeleid, beleid aandachtsvelders en visie op duurzaam leren en ontwikkelen. De vergadering van de commissie vonden op locaties plaats. Hierdoor werd het inzicht op de kwaliteit van de zorg de daarmee samenhangende thema's verdiept. Door fysiek te vergaderen op locatie is met de medewerkers en leidinggevenden, door middel van een thema, gesproken over de voortgang van ontwikkelingen in de zorg.

Tot slot, de remuneratiecommissie vergaderde in 2022 twee keer met de Bestuurder en is tevens meerdere malen in gesprek geweest over het besluit van de Bestuurder om een nieuwe bestuurlijke functie elders aan te nemen, onder andere over het overdrachtdossier.

Bijlage 1: nevenfuncties Raad van Toezicht

Naam	Beroep	Nevenfuncties	Bezoldigd
Dhr. A. Alserda	Zelfstandig gevestigd financieel adviseur (Alserda Finance).	<input type="checkbox"/> Vicevoorzitter Raad van Toezicht Zorggroep Liante	Ja
		<input type="checkbox"/> Lid Raad van Toezicht Stichting Vlechter	Ja
		<input type="checkbox"/> Lid Raad van Toezicht SWW Hoogeveen	Ja
		<input type="checkbox"/> Penningmeester Streekhistorisch centrum	Nee
		<input type="checkbox"/> Penningmeester Probus Kanaalstreek	Nee
Mw. A. Reinders-van der Galiën	Voorzitter Raad van Bestuur Coloriet	<input type="checkbox"/> Lid Raad van Toezicht ZINN	Ja
		<input type="checkbox"/> Lid Raad van Toezicht Deltion College	Ja
		<input type="checkbox"/> Raad van advies JINC	Nee
Dhr. A. Enter	Directeur maatschappelijke ontwikkeling gemeente Leeuwarden	<input type="checkbox"/> Lid Raad van Toezicht Revalidatie Friesland	Ja
		<input type="checkbox"/> Lid Raad van Advies Fries Sociaal Planbureau	Nee
Dhr. K. J. Roffel	Manager Planning & Control, Financiën & Inkoop WZA	<input type="checkbox"/> Lid Raad van Toezicht & voorzitter AC Onderwijsgroep Noord	Ja
		<input type="checkbox"/> Lid Raad van Toezicht Willem Lodewijk Gymnasium	Ja
Mevr. J. Hoitinga	Algemeen directeur Arbodienst Medprevent BV	<input type="checkbox"/> Bestuurslid Stichting Vrienden van Revalidatie Friesland	Nee

2. Jaarrekening

De jaarrekening is opgenomen in een separaat document getiteld "Jaarrekening 2022" dat onlosmakelijk onderdeel uitmaakt van deze jaarverantwoording 2022.